

# MASTEROPPGAVE

Fag: Personalledelsen og kompetanseutvikling

*Hvordan opplever ansatte i Skatteetaten,  
avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad,  
omorganiseringen vurdert ut fra etatens egne mål om  
læring, effektivitet og trivsel?*

Av

**Inger-Johanne Mækelæ-Johansen og Olav Olsbunes**

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og konklusjoner som er trukket.

Veileder: Ivar Amundsen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Universitetet i Agder

Grimstad 1. desember 2008

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår gjennomføring av studiet ”Master i ledelse, med spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling” ved Universitetet i Agder høstsemesteret 2008. Vår målsetting med oppgaven har vært å anvende vitenskapelig metode på en problemstilling. Vi har valgt å ta utgangspunkt i den omorganiseringsprosessen Skatteetaten har gjennomgått. En prosess som kan beskrives som revolusjonær (Jacobsen 2004). Skatteetaten gikk fra å være et rent byråkrati etter Max Webers definisjon (Busch mfl 2003) til en form for funksjonsorganisering. I den anledning valgte vi å ta for oss et utvalg av ansatte ved avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad. Målsetningen for omorganiseringen var blant annet å oppnå økt læring, effektivisering og trivsel. Vi ønsket å finne et svar på om vår undersøkelsesgruppe opplevde at de hadde oppnådd målsettingene i løpet av vår undersøkelsesperiode.

Masteroppgavens problemstilling er:

*Hvordan opplever ansatte i Skatteetaten, avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad, omorganiseringen vurdert ut fra etatens egne mål om læring, effektivitet og trivsel?*

For å løse denne oppgaven har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vi har i all hovedsak basert vår datainnsamling på enkelt intervjuer med medlemmene av undersøkelsesgruppen. Vi har også hatt mer uformelle samtaler, samt at vi har kommunisert noen hovedfunn underveis med enkelte medlemmer, for å sjekke at vi har samme oppfatning, noe som har stor betydning for oppgavens validitet.

Når det gjelder oppgavens teoretiske aspekt, har vi som hovedmodell benyttet Leavitts diamant for de sentrale elementer i en organisasjon i (Jacobsen 2004). Modellen representerer de tre nivåene som vi har undersøkt i denne sammenheng: Aktørnivået, strukturnivået og teknologinivået. Vi har følgelig undersøkt de tre målsettingene om økt læring, trivsel og effektivitet opp mot de tre nivåene i Leavitts modell som er nevnt ovenfor.

Det vi finner ved avdelingen i Grimstad er at ansatte ikke opplever at omorganiseringen har ført til økt trivsel, læring og effektivitet totalt sett. Imidlertid mener vi å ha lokalisert at det fins et mikrosamfunn (von Krogh mfl 2005) eller et sosialt læringsmiljø (Illeris mfl 2004) på aktørnivået. I dette mikrosamfunnet mener vi å kunne identifisere at den enkelte opplever både trivsel, effektivitet og læring i samhandling med sine kolleger.

Selv om kravene og den ytre påvirkning fra omorganiseringen er stor, så klarer altså mikrosamfunnet å leve med dette. Følgelig synes det som om mikrosamfunnet har klart å oppnå målsettingen nærmest på tross av den massive omorganiseringen og den ambisiøse målsettingen. Dette oppleves derfor som et paradoks i forhold til oppfatningen som gjelder generelt eller totalt for de tre målsettingene, hvor undersøkelsesgruppen opplever at målsettingene langt fra er oppnådd. Isolert sett mener vi å kunne konkludere med at den enkelte opplever positiv utvikling, når det gjelder læring og trivsel på aktørnivå i mikrosamfunnene.

Avslutningsvis i oppgaven stiller vi spørsmålet om Skatteetaten er på vei til å bli en mer lærende organisasjon, med økt evne til å lære av egen erfaring.

## **FORORD**

Masteroppgaven tar for seg ansatte i avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad, og deres opplevelser av tre sentrale målsettinger som følge av omorganiseringen. Målsettingene er at omorganiseringen bl.a. skulle føre til økt læring, trivsel og effektivitet. Vår undersøkelse går ut på å finne ut om dette har skjedd. Vi har gjennom vår undersøkelse gjort våre funn på bakgrunn av den enkeltes opplevelse av dette.

Vi har lært svært mye av å jobbe med denne masteroppgaven. Hele prosessen med oppgaven, fra begynnelse til slutt, har vært svært lærerikt. Vi har også lært mye om samarbeid selv om vi bare var to på oppgaven, så er det ikke alltid like enkelt. Vi har blitt møtt med stor velvilje hvor vi enn har satt vår fot, så en stor takk til alle på avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad. Uten dere, ingen oppgave.

Til slutt vil vi særskilt takke vår veileder Ivar Amundsen. Hans gode veiledning har vært til uvurderlig hjelp gjennom hele prosessen.

Grimstad 01. desember 2008

Inger-Johanne Mækelæ-Johansen

Olav Olsbunes

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>2</b>
<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>5</b>
<b>1.0 Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Introduksjon til problemområdet	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning og perspektiv	9
1.4 Innhold og disposisjon	11
<b>2.0 Litteraturgjennomgang</b>	<b>12</b>
2.1 Organisasjoner som systemer	12
2.2 Planlagt endring	13
2.3 Kraftfeltmodellen	16
2.4 Flytsonemodellen	17
2.5 Krav-kontrollmodellen	18
2.6 Læring på arbeidsplassen	19
2.7 Omsorg i organisasjonen	21
2.8 Den lærende organisasjon	22
2.9 Erfaringslæring	24
2.10 Småprat	24
<b>3.0 Metode</b>	<b>26</b>
3.1 Innledning	26
3.2 Kvalitativ tilnærmingstype	26
3.3 Tverrsnittundersøkelse	26
3.4 Undersøkelsesgruppen	27
3.5 Innsamlingsmetode	27
3.6 Gjennomføring av intervjuene	28
3.7 Studentens dobbeltrolle	28
3.8 Dataanalyse	29
3.9 Dokumentanalyse	29
3.10 Reliabilitet og validitet	30

<b>4.0 Resultater og drøfting</b>	<b>33</b>
4.1 Innledning	33
4.2 Aktørnivå	34
4.3 Strukturnivå/organisasjon	45
4.4 Teknologinivå/administrative støttesystemer	57
4.5 Oppsummering – læring, trivsel og effektivitet	72
 <b>5.0 Den lærende organisasjon</b>	 <b>74</b>
5.1 Innledning	74
5.2 Skatteetaten som lærende organisasjon?	76
 <b>Litteraturoversikt</b>	 <b>81</b>
<b>Figurhenvisning</b>	<b>82</b>
 <b>Vedlegg 1:</b>	
Internt evalueringsnotat datert 12.11.08;	
Super innsats med evalueringsarbeidet i Skatt sør!	83

## **1.0 INNLEDNING**

Skatteetaten iverksatte 01.01.08 en betydelig omorganisering. Skatteetaten gikk fra å være et rent hierarkisk byråkrati til en form for funksjonsorganisering. Det vil ikke si at byråkratiet ble borte, fortsatt befinner organisasjonen seg godt innenfor byråkratiets vegger, men det ble gjort forholdsvis omfattende grep i sentraliserende retning for diverse sentrale funksjoner.

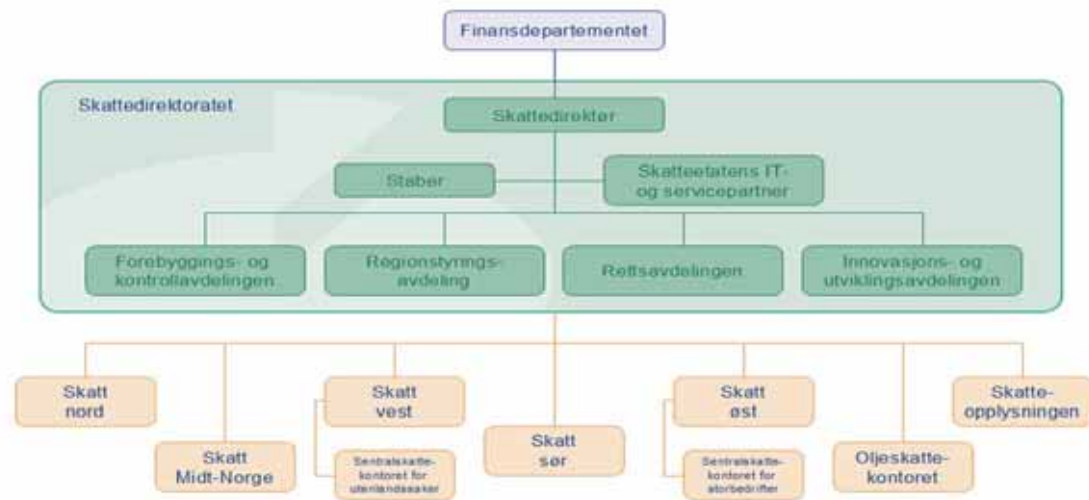
Arbeidet med den nye organiseringen startet med tilpasninger allerede i 2005, og gikk over hele 2007. Endringsprosessen kan beskrives ved hjelp av Lewins kraftfeltmodell (Jacobsen 2004). Skatteetaten går i løpet av de tre første årene gjennom opptiningsfasen, og videre inn i handlingsrommet, der motstand vil være et kjennetegn. Vi har ikke grunnlag for å vurdere tidspunktene for overgangen mellom disse fasene.

Ved iverksettelsen 01.01.08 går Skatteetaten over i nedfrysing/stabiliseringsfasen. Målsetningen skulle blant annet føre til økt: Læring, effektivisering og trivsel. I forbindelse med iverksettelsen ble teamarbeid introdusert som et nøkkelområde når det gjaldt arbeidsform. I tillegg ble det foretatt en formell strukturendring hvor organisasjonen gikk over til funksjonsorganisering. Skatteetaten er også inne i en betydelig endring når det gjelder bruk administrative støttesystemer.

Med bakgrunn i disse tre variablene; team, funksjonsorganisering og administrative støttesystemer ønsket vi å se nærmere på hvordan undersøkelsesgruppen vurderte effekten dette hadde på måloppnåelsen.

### **1.1 Introduksjon til problemområdet**

Skatteetaten består av Skattedirektoratet og skattekontor organisert i fem skatteregioner. Regionene er underlagt Skattedirektoratet og ledes av regiondirektører. Dette er resultatet av omorganiseringen som ble gjort gjeldende fra 01.01.2008.



9

Figur 1. Overordnet organisering per 01.01.08

Hvis vi ser nærmere på organiseringen, så viser den klare forskjeller mht. den tidligere organiseringen. Skatt sør dekker fylkene Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust- og Vest Agder.

I den gamle organisasjonen hadde bl.a. hver kommune sitt eget Likningskontor og hvert fylke sitt Fylkesskattekontor. Begge kontortypene var det en kan kalle fullporteføljekontorer dvs. at de kunne utføre "alle" oppgaver som hørte inn under deres felt. Eksempelvis kunne alle Fylkesskattekontor utføre registreringer i eget manntall, de kunne svare på spørsmål pr. tlf. og de kunne håndtere innkomne merverdiavgiftsoppgaver samt håndtere postgangen. Dvs. alt var samlet på ett sted i kommunen/fylket. Denne organiseringen førte til et kontor som var helhetlig og kundeorientert. På den andre siden så ble ikke effektiviteten ansett som god nok. Dvs. at denne typen organisering ikke fremmet produksjonen i god nok grad.

Med den nye funksjonsorganiseringen beveget Skatteetaten seg bort fra et kundeorientert til et produksjonsorientert fokus. Dette fikk videre følger for måten man arbeider på. Hvor det før var enkeltpersoner som i stor grad løste oppgavene, ble det i den nye organisasjonen innført teamarbeid som en sentral faktor for å nå hovedmålsetningene.



## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

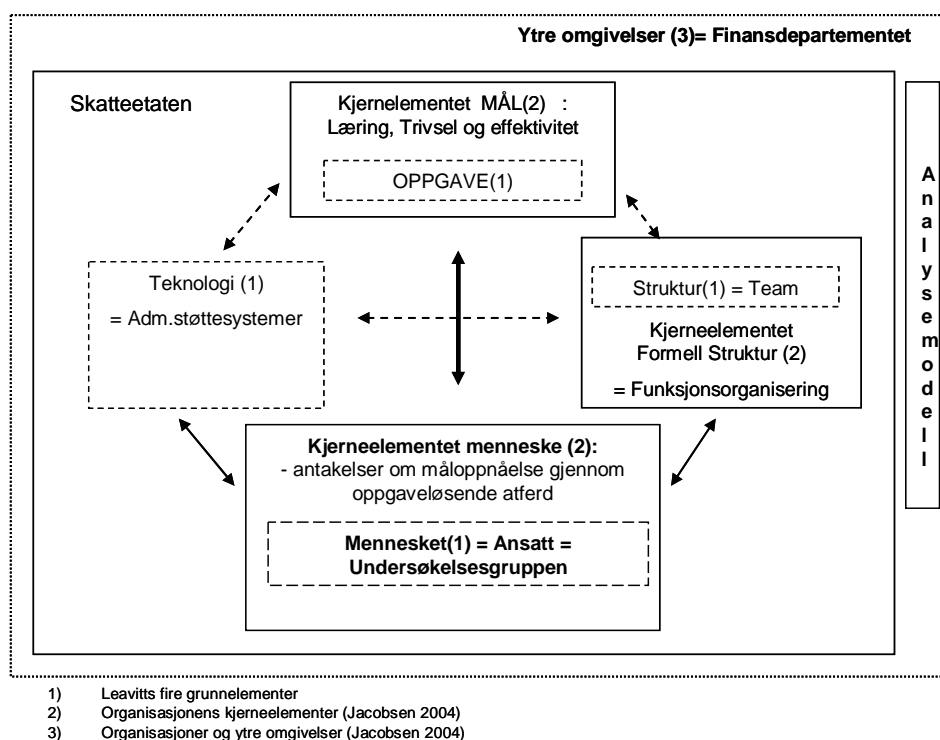
*Hvordan opplever ansatte i Skatteetaten, avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad, omorganiseringen vurdert ut fra etatens egne mål om læring, effektivitet og trivsel?*

Vi ønsket med denne problemstillingen å finne ut om en utvalgt undersøkelsesgruppe opplevde at målene ble nådd.

## 1.3 Avgrensning og perspektiv

Vi avgrenset teoretisk problemstillingen ved å ta utgangspunkt i Leavitts modell (1965) og Jacobsens (2004) utvidede kjerneelementer danner utgangspunktet som analysemodell og struktur for datainnsamling.

Avgrensningen illustreres ved hjelp av følgende figur.



Figur 2. Teoretisk avgrensning av problemstilling

Læring, Trivsel og Effektivitet danner målene, og er i utgangspunktet en fast størrelse. Vi valgte videre å avgrense variablene teknologi og struktur inn som grunnlag for analyse. Aktøren defineres som vår undersøkelsesgruppe. På bakgrunn av dette, arbeidet vi ut fra følgende struktur:

- Læring, Trivsel og Effektivitet = mål
- Funksjonsorganisering og Team = struktur
- Administrative støttesystemer = teknologi
- Den ansatte i undersøkelsesgruppen = aktør

Vi har et fenomenologisk perspektiv og på bakgrunn av dette er problemstilling videre avgrenset til å ta utgangspunkt i de ansattes opplevelse av situasjonen, dvs. hvordan den enkelte ansatte ser på egen arbeidssituasjon i lys av struktur og teknologi. Ved å ta dette perspektivet ønsket vi å se på hvordan funksjonsorganiseringen, bruken av de administrative støttesystemer og teamorganiseringen oppleves av den ansatte og dermed påvirker målsetningen.

### **Tidsavgrensing**

Det er gjort en tidsavgrensning som strekker seg over perioden 01.01.08 – 12.11.08. Denne tidsperioden inndeles videre i to faser: januar – juni 08 og juli – november 08. 01.01.08 iverksetter organisasjonen endringene og går over i til stabiliseringsfasen, og defineres av oss som startdatoen for vårt datagrunnlag. Metoden for innhenting av data i perioden januar – juni var gjennom intervju med en utvalgt undersøkelsesgruppe. I perioden juli - nov er vårt datagrunnlag utvidet og hentet ut fra følgende hendelse/dokumenter:

- Justeringer i den formelle struktur internt i Skatteetaten gjennomført i september 08.
- Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2007. Dokument nr. 1 (2008 -2009) til Finansdepartementet. Gir blant annet gir resultater på effektivitet for 2007. (Viser til nærmere beskrivelse i metodekapittel 3.8.1)
- Intern informasjon gitt 12.11.08 om ny lokal metodikk som grunnlag for videreutvikling av Skatteetaten.

Ved å inkludere den siste perioden i vårt datagrunnlag søker vi å vurdere om Skatteetaten etter Senges definisjon, jf teorikapittel 2.8, er på vei til å skape en lærende organisasjon.

## **1.4 Innhold og disposisjon**

Vi vil her gi en kort presentasjon av oppgavens innhold og disposisjon.

I kapittel 1 presenteres problemstilling, med bakgrunn og avgrensing. Det gis en kort beskrivelse av Skatteetaten som organisasjon, samt endringsprosessen som er gjennomført.

Videre vil vi i kapittel 2 presentere de teorier som benyttes som forklarings- og analysemodeller i oppgaven. Vi presenterer ulike teorier knyttet til følgende begrep; Organisasjoner som systemer, Planlagt endring, Kraftfeltmodellen, Flytsonemodellen, Krav/kontrollmodellen, Læring på arbeidsplassen, Omsorg i organisasjonen, Den lærende organisasjon, og Erfaringslæring. Avslutningsvis presenteres teori knyttet til småprat som metode.

I kapittel 3 tar vi for oss metodene vi har benyttet – i all hovedsak intervju, samtaler og dokumentanalyse. Vi presenterer undersøkelsesgruppen og gjennomføringen. Avslutningsvis diskuterer vi validiteten og reliabiliteten i vår undersøkelse. I kapitlet diskuteres også den ene studentens dobbeltrolle.

I neste kapittel presenteres og drøftes resultatene av intervjuene opp mot den valgte problemstilling. Kapittel 4 er inndelt etter nivåene i Leavitts modell; aktørnivå, teknologinivå og strukturnivå. Først presenteres resultatene fra det aktuelle området, deretter foretas en nærmere drøftelse over resultatene for til slutt å kunne ut i en delkonklusjon. Kapitlet avsluttes med en oppsummerende hovedkonklusjon.

I siste kapitlet ser vi på resultatene fra undersøkelsen og de senere hendelsene som skjedde i organisasjon i perioden juli 08-12.11.08. Gjennom drøftingen ønsket vi i her å finne svar på følgende spørsmål: Er Skatteetaten på vei til å skape det Levin mfl. (2002) kaller den lærende organisasjon?

## 2.0 LITTERATURGJENNOMGANG

I dette kapitlet presenteres de teorier som benyttes som forklarings- og analysemodeller under analyse og drøfting. Organisasjoner som systemer, Planlagt endring, Kraftfeltmodellen, Flytsonmodellen, Krav/kontrollmodellen, læring på arbeidsplassen, Omsorg i organisasjonen, Den lærende organisasjon og Erfaringslæring. Avslutningsvis presenteres teori knyttet til småprat som metode.

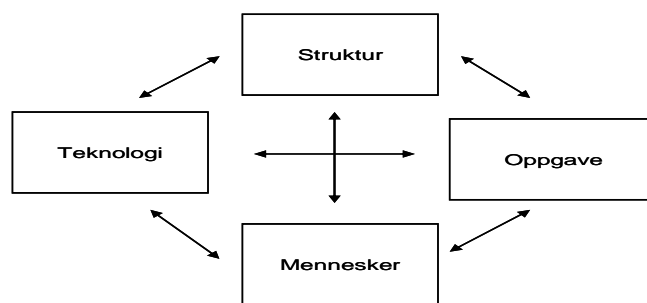
### 2.1 Organisasjoner som systemer

Jacobsen (2004) hevder at det er standard å betrakte organisasjoner som systemer. Det vil innebære at det foreligger to grunnleggende antakelser. Disse er å betrakte organisasjoner som delsystemer slik Leavitt viser i sin modell, samt se på organisasjoner som avhengige av omgivelsene. I tillegg hevder han at organisasjoner består av kjerneelementer som utvider Leavitts modell (1965).

De nevnte hovedelementene har vi benyttet som overordnet struktur for avgrensning, struktur for datainnsamling og analyse.

#### Organisasjoner som delsystemer / Leavitts modell

Leavitt tegner gjennom sin modell opp fire grunnelementer han mener en organisasjon består av:



Figur 3 Leavitts modell for sentrale elementer i en organisasjon (Jacobsen 2004:75)

Utgangspunktet er at alle organisasjoner er etablert fordi de har en oppgave som skal løses. For å løse oppgavene må en ha mennesker, dermed vil sosiale systemer oppstå. Når sosiale systemer oppstår vil forholdet være strukturert, forutsigbart og relativt stabilt. Menneskene anvender teknologi/redskaper for å løse oppgaven. Videre sier han at disse elementene henger

sammen i innbyrdes avhengigheter. Endrer en på et element vil de øvrige elementer også endres for på den måten å oppnå ny balanse. Skjer det for eksempel en endring på aktørnivå kan de slå ut i endringer på struktur.

I neste omgang kan det føre til endringer i teknologivariabelen som til slutt kan medføre at oppgaver og mål omformuleres. Hovedbudskapet i modellen oppsummert er systemtenkningen, endring i en variabelen skaper ubalanse i de andre variablene, disse må så justere for å skape ny balanse og dermed en ny form.

### **Organisasjonens kjerneelementer**

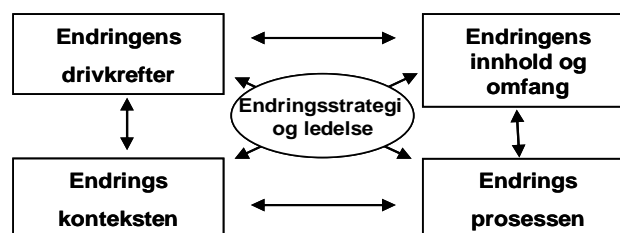
Mennesket trekkes fram som ett av kjerneelementene som utvider Leavitts modell. Mennesket med sine kunnskaper og ferdigheter - gjennom bruk av teknologi - løser oppgavene, og bidrar til måloppnåelsen. Vi vil spesielt trekke frem følgende av Jacobsens kjerneelementer; mål og strategi, samt formell struktur.

### **Organisasjoner og omgivelsene**

Jacobsen hevder at den andre grunnleggende antakelsen er at alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser. Disse omgivelsene kan blant annet kreve at organisasjonen må endre seg. Det oppstår dermed et press om endring inn mot elementene i Leavitts modell. I vår oppgave ivaretas dette ved den utdypende teorien som er tatt med under endringens drivkrefter.

## **2.2 Planlagt endring**

For å bevise at en endring har funnet sted stiller Jacobsen (2004) ett grunnleggende krav. En skal være i stand til å beskrive hva som har endret seg og hvor omfattende endringen har vært. Disse endringene skal være synlig på gruppenivå, det holder ikke at en eller noen få har endret atferd. Han bruker følgende figur til å de sentrale elementene:



Figur 4 Sentrale elementer i en teori om planlagt endring (2004:247).

## **Endringsstrategi og endringsledelse**

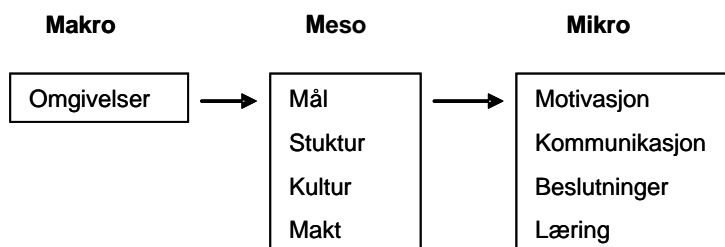
Jacobsen beskriver to grunnleggende lederstiler og strategier knyttet til endring:

Ledelse og Strategi E: Toppledelsen er igangsetter og sentral aktør i endringen, ett top-down fokus. Maktfaktoren er sentral i lederstilen. Organisasjonen sees på som politiske systemer med mange ulike interesser. Strategien går ut på å endre på den formelle organisasjonen, strategi, struktur og systemer. Motstand sees på som en naturlig del av prosessen og må overvinnes. Målsetningen er å utnytte de ansattes ressurser.

Ledelse og Strategi O: Strategien går ut på å foreta endring over tid. For å lykkes må ikke motstand mot endringen være sterk og det må finnes en iboende aksept for endringer der de ansatte deltar, bottom-up fokus.

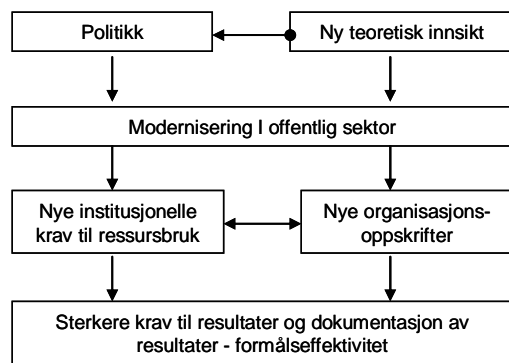
## **Endringens drivkrefter**

Jacobsen skiller mellom indre og ytre drivkrefter som igangsettere av endringsprosesser. Det sentrale spørsmålet Jacobsen stiller er hvorfor endringen finner sted og hvem som er pådrivere. Her benyttes følgende modell benyttes for å beskrive disse nivåene:



Figur 5 Endringens drivkrefter

Jacobsen sier at drivkreftenes styrke og klarhet, har stor betydning for mulighetene til å gjennomføre planlagt endring.



Figur 6 Modernisering av offentlig sektor

Vi vil spesielt trekke frem den politiske delen av makronivået, eller omgivelsene. Her kan Busch mfl (2003:25) figur som skisserer modernisering av offentlig sektor vise at det er et sterkt fokus på formåleffektivitet. Pådriverrollen for utviklings- og endringsarbeid fra makronivå blir dermed sterkt inn mot politisk styrte organisasjoner.

Ledelsesbildet i offentlig sektor er delt mellom politisk (makro) og administrativt (meso) nivå. Krav fra det politiske nivå legger føringer for hvordan organisasjonen legger til rette for å nå sine mål, hvilke funksjoner som må ivaretas.

### **Endringens innhold**

Jacobsen hevder at resultater kun kan oppnås med en enkelte endrer sin atferd. For å oppnå atferdsendringer må en indirekte endre på organisasjonens kultur, struktur, systemer og strategier.

Leavitts modell tar høyde for og fanger dette ut fra sitt fokus på at endringer i et element skaper ubalanse, som igjen medfører endringer i de andre elementene.

### **Endringens omfang**

Jacobsen forenkler omfanget av organisasjonsendringer inn i to typer endringsomfang, evolusjon og revolusjon. Evolusjon foregår ”gjennom stadig tilpasning, justering og raffinering” (2004:105). Revolusjon på den motsatte siden beskriver han som ”evnen til å forlate det man er blitt flink på” (2004:105).

### **Endringens kontekst**

Endringens kontekst beskriver de sammenhenger endringen finner sted i. Jacobsen beskriver dette som den indre og ytre kontekst. Den indre kontekst er knyttet til den organisasjonsmessige rammen for endringen. Den ytre kontekst er beskriver han som kjennetegnene på omgivelsene organisasjonen er den del av. I vår oppgave ivaretas dette ved den utdypende teorien som er tatt med under endringens drivkrefter.

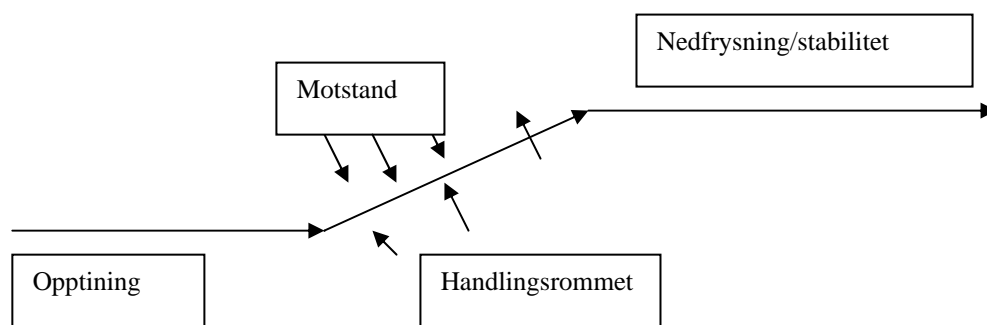
## Endringsprosessen

Selve prosessen knytter Jacobsen til begrepene tid, oversettelse og motstand.

Motstand mot endring skiller mellom motstand basert på interesseforskjeller og følelsesmessige forhold. Årsakene kan være individuelle, sosiale, teknologiske/strukturelle eller knyttet til omgivelsene. Kraftfeltmodellen ivaretar fanger dette ved sitt fokus på fasene i endringsprosessen.

### 2.3 Kraftfeltmodellen

Kraftfeltmodellen kan illustreres på følgende måte:



Figur 7 Kraftfeltmodellen

Lewins modell viser ulike faser i endringsprosessen (Jacobsen 2004). Før endringen kan begynne må det foretas en oppptining av organisasjonen. Etter hvert som man har fått løsnet på strukturene, begynner selve endringsprosessen. Her vil det være motstand fra ulike hold som ikke ønsker endring, mens endringsprosessen presser på videre mot tidspunktet for iverksettelse. Hvis alt går som planlagt, vil tidspunktet for iverksettelse føre organisasjonen inn i en ny fase hvor endringene skal stabilisere seg (nedfrysning).

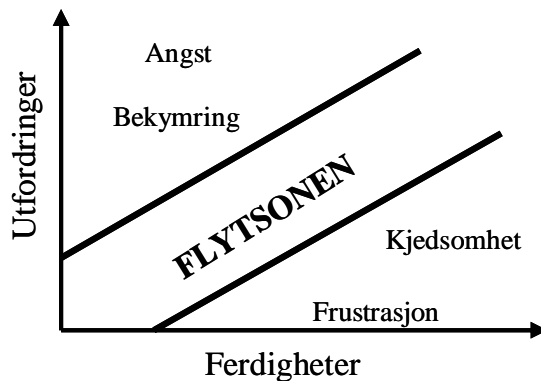
Jacobsen hevder at de aller fleste endringsprosesser kjennetegnes av motstand. Han sier det er ulike typer motstand og årsaker til motstand. Det finnes motstand på det individuelle -, sosiale - og teknologiske/strukturelle plan, samt i omgivelsene.

Kraftfeltmodellen er med på beskrive hvilken faser i endringsprosessen vi henter vårt datagrunnlag fra, og vi benytter denne under drøftelsen av Skatteetaten som lærende organisasjon.



## 2.4 Flytsonemodellen

Andreassen og Wadel (1989) introduserer modellen for å definere det område hvor det er balanse mellom utfordringer og ferdigheter. Modellen kan benyttes på individ, en til en relasjon eller på teamnivå. Det sentrale i modellen er at hvis en beveger seg utenfor flytsonen vil det skape ubalanse som medfører negative opplevelser for den ansatte.

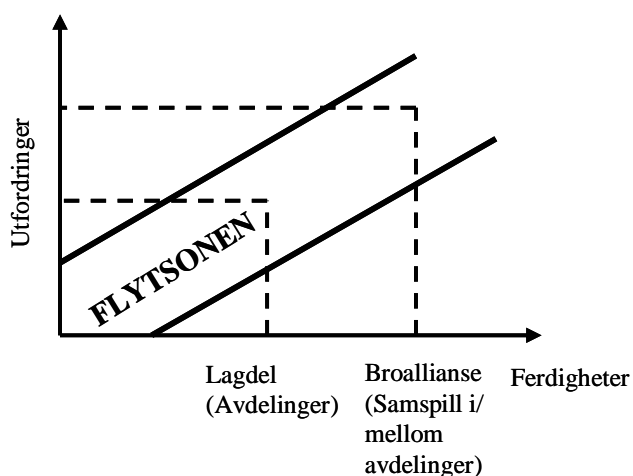


Figur 8 Flytsonemodellen på individnivå (Andreassen og Wadel 1989:68)

Basert på de to variablenes resultat sett opp mot hverandre kan det settes opp følgende sammenhenger:

- **Utfordringer** = **Ferdigheter**  
Utfordringer og ferdigheter er i balanse, en behersker oppgavene sine selv om utfordringene kan være store.
- **Utfordringer** > **Ferdigheter**  
Resultatet er bekymring og kan ved stor ubalanse utvikle seg til angst.
- **Utfordringer** < **Ferdigheter**  
Resultatet blir kjedsomhet, er ubalansen stor kan resultatet bli frustrasjon.

Modellen på individnivå kan overføres til teamnivå. Her introduseres begrepene ”Lagdeler og broallianser” på teamnivå. Dette illustreres med følgende modell:



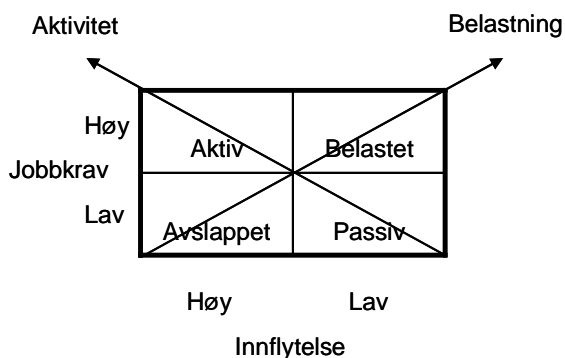
Figur 9 Lagdeler og broallianser og flytsonen modellen (Andreassen og Wadel 1989:76)

Når utfordringene føles større ut enn ferdighetene på teamnivå har vi en situasjon hvor flere i felleskap har beveget seg ut av flytsonen.

Modellen vil bli brukt som forklaringsmodell under drøftingen av datagrunnlaget som er innkommet under intervjuene på strukturnivå i Leavitts modell. Det vil si søke å forklare om resultatene som fremkommer kan forklares med balanse/ubalanse mellom ferdigheter og utfordringer.

## 2.5 Krav-kontroll modellen

Karasek, 1979 (Tidsskrift for arbeidsliv 2007) har utarbeidet en modell som viser indikatorer for den psykologiske belastning en ansatt møter:



Figur 10 Krav-kontroll modellen (2007:44)

Resultatet gir et bilde på hvordan en ansatt forholder seg til sitt arbeid; Aktiv, passiv, belastet og avslappet. Et av hovedpoengene med modellen er at når medarbeidere møter høye jobbkraav, vil nivået på innflytelse være avgjørende for hvilken grad av overbelastning medarbeideren opplever.

Kontrollsidan definerer han som *”det arbeidende individs potensielle kontrol over sine oppgaver og sine handlinger i løbet av arbejdsdagen”* (2007: 45).

Modellen vil bli brukt som forklaringsmodell under drøftingen av datagrunnlaget som er innkommet under intervjuene på teknologinivå i Leavitts modell.

## 2.6 Læring på arbeidsplassen

Illeris mfl (2004) definerer læring på arbeidsplassen som *”møtet mellem arbejdspladsens læringsmiljøer og medarbejdernes læringsforløb”* (2004:30). Arbeidsplassen læringsmiljø består videre av det teknisk-organisatoriske og det sosiale læringsmiljø. Sammenhengen i de ulike komponentene beskrives i følgende modell:



Figur 11 Læring på arbeidsplassen

De opererer med de grunnleggende begrepene læringsmiljø og læringsforløp. Læringsmiljø deles videre i det teknisk-organisatoriske og det sosiale læringsmiljø. De sier videre at det er samspillet mellom disse faktorene som skaper læring.

### **Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø:**

De hevder at læring på arbeidsplassen avhenger av; arbeidsdeling og arbeidsinnhold, autonomi og kvalifikasjonsanvendelse, mulighetene for sosial interaksjon og arbeidets belastninger. Alt dette inngår som krav fra det teknisk-organisatoriske system overfor den enkelte innenfor teknologi, arbeidsorganisering og kvalifikasjonskrav. Videre vil vi spesielt trekke frem at de mener at man må oppleve arbeidsoppgavene som meningsfulle, for å involvere seg på et personlig plan.

Innenfor det teknisk-økonomiske system påhviler det ledelsen et ansvar for tilrettelegging av formelle læringsarenaer. Denne typen læringsarena vil være formålsstyrt ut fra organisasjonens behov, og vises gjennom overordnet læringsstrategi. Eksempler på formelle læringsarena kan være seminarer, kurs, e-læringsarenaer og formelle nettverk. Her trekker vi spesielt e-læringsformen og utfordringene knyttet til dette. Illeris mfl fremhever at e-læringsmessige muligheter skal være en av flere læringsarena. Denne typen læringsarena må også ha fokus som læringsfremmende, samt dekke det individuelt orienterte opplæringsbehovet i organisasjonen. Det skal ikke etableres kun med formålet om økonomisk besparelser.

### **Det sosiale læringsmiljø:**

Videre sier de at læring skjer i under samhandling med sosiale grupper og prosesser på arbeidsplassen. Det grunnleggende i et sosialt læringsmiljø er de tradisjoner, normer og verdier som organisasjonen kommuniserer knyttet til læring. De skiller det sosiale læringsmiljø inn i arbeidsfelleskaper, politiske felleskaper og kulturelle felleskaper. Det sentrale er at medarbeideren lærer i interaksjon mellom de ulike sosiale fellesskapene.

Mulighetene for sosial interaksjon: *"Læring finner sted som en social proces når medarbejderne diskuterer indbyrdes, reflekterer og udveksler erfaringer, ideer og vurderinger med hinanden"* (2004:34). De anser at denne dimensjonen er av stor betydning for det sosiale læringsmiljø. Uformelle og formelle grupper på tvers av funksjoner og fag kan etter deres definisjon defineres som arbeidsfellesskap. Det sentrale i etableringen er at en kan identifisere seg til gruppen og via nærhet etablerer personlige relasjoner og på grunnlag av dette skape sosial interaksjon. Innenfor det sosiale læringsmiljø oppstår også uformelle læringsarenaer mellom enkeltkollega og under tilfeldige samtaler "på gangen". Her snakker en ikke om grupper men individorientert interaksjon som skaper læring.

### **Medarbeidernes læringsforløp:**

I denne sammenhengen betrakter de den enkeltes læringsforløp som summen av den individuelle arbeidserfaring, utdanning og sosial bakgrunn.

Illeris mfl viser med sin modell sammenhengene og enkeltmomenter som må være på plass mellom struktur og aktørnivå for å oppnå målsetning om økt læring. Denne sammenhengen er svært sentral under drøftingen av knyttet til læringsperspektivet.

## **2.7 Omsorg i organisasjonen**

Von Krogh mfl. (2005) tar for seg aspekter omkring den kunnskapshjelpende kontekst og hvorfor den er så viktig. *”Kunnskapsutvikling stiller helt spesiell krav til relasjoner i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmer som skal dele og utveksle personlig kunnskap, må kunne stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer. Konstruktive og støttende relasjoner gjør det lettere for folk å dele sin forståelse av et fenomen med andre, og når kulturen preges av gjensidig tillit, kan de lettere diskutere tvil og bekymringer de måtte ha. Kilden til kunnskapsutvikling i en bedrift er mikrosamfunnene”* (2005:63).

De sier videre; *”en omsorgsekspert er et organisasjonsmedlem som både når sitt nivå av personlig mestring og forstår at hun har et ansvar for å dele denne prosessen med andre”* (2005:70).

Noen påtar seg rollen som omsorgsekspert helt naturlig, mens andre må ha et puff i riktig retning. Det er også et annet aspekt som kommer inn i forlengelsen av omsorgsbegrepet. Kunnskap kan ofte sidestilles med makt og innflytelse. Det kan derfor være taktisk lurt å holde tilbake den kunnskap man besitter og ikke dele med seg. Slik hamstring av kunnskap er et stort problem i mange organisasjoner, og det er den direkte årsaken til at begrepet omsorg er så viktig og relevant for moderne organisasjoner. De fremhever blant annet begrepet omsorg som sentralt ved utveksling av taus kunnskap.

Von Kroghs tanker om mikrosamfunn har klare likhetstrekk med det sosiale læringsmiljø som vi finner hos Illeris mfl. Tankene om mikrosamfunn og sosiale læringsmiljø er svært sentrale i vårt datagrunnlag som vi bygger vår undersøkelse på. Disse begrepene forklarer langt på vei de funn vi har gjort, og vil bli benyttet som forklaringsbakgrunn for noen av de mest sentrale funn som kanskje umiddelbart kan fremstå som paradokser og motsetningsfylte prosesser.

## **2.8 Den lærende organisasjon**

Peter Senge (Levin mfl, 2002) synliggjør læring som vesentlig under utvikling og omstilling i en organisasjon. Senge beskriver fem disipliner som grunnleggende for å skape en lærende organisasjon; systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, bygging av delt visjon og læring i team. Vi vil spesielt trekke frem momentene om systemtenking, visjonsbygging og læring i team og trekke inn utfyllende teori knyttet til disse.

### **Systemtenkning**

Viser hvordan en organisasjon er koblet sammen til en funksjonell helhet. Her vil vi trekke inn utfordringen offentlig sektor står overfor når det gjelder å gå fra en byråkratisk organisasjon basert på fokuset om rettferdighet og lik behandling over til funksjonsorganisering basert på målstyring. Denne disiplinen vil være svært avgjørende for å lykkes under utviklingsarbeidet.

I følge Weber er de viktigste kjennetegn på byråkratiet spesialisering, detaljerte instruksjoner, streng hierarkisk oppbygging, oppgaveløsning gjennom regler og skriftlige instruksjoner og ledelse gjennom formell autoritet. Busch mfl (2003) hevder at reglestyringen også fører med seg at det er mindre behov for å engasjere seg i den enkelte ansatte. De hevder videre at dette fører til en lederstil som verken er sterkt oppgave- eller menneskeorientert. Videre sier de at rutiner og regler sørger for at den daglige virksomheten går, og at det sjelden oppstår problemer som krever samarbeid mellom de ansatte. Ledernivået distanserer seg, mens det oppstår sosiale miljø som dekker de ansattes primære behov.

### **Personlig mestring**

Utvikling av egen kunnskap gjennom utvikling av egen visjon. Senge sier at forutsetningen for å utvikle en lærende organisasjon er at den enkelte kan og vil lære.

## **Mentale modeller**

Dette er modeller for å identifisere forståelsen som den enkelte har av organisasjonen og måte å løse arbeidsoppgavene på.

## **Utvikling av delt visjon**

Det er grunnleggende viktig for en lærende organisasjon at det skapes en lik oppfatning blant de ansatte av retningen organisasjon beveger seg.

Von Krogh mfl (2005) hevder også at en nøkkelbetingelse for kunnskapsutvikling er formulering av en kunnskapsvisjon. *”Når ledere formulerer en kunnskapsvisjon, bidrar de også til å oppmuntre til utformingen av mikrosamfunn, at konsepter blir legitimert, og at kunnskapen blir spredt og utnyttet i hele organisasjonen”*. (2005:124).

De beskriver syv kriterier for hva som kjennetegner en god kunnskapsvisjon; *”en følelse av forpliktelse for kursen en har staket ut, mulighetene for reproduksjon, en spesifikk stil, fokus på omstrukturering av eksisterende kunnskapssystemer, fokus på omstrukturering av eksisterende oppgaver, ekstern kommunikasjon av verdier og vilje til å utvikle konkurransekraft”*( 2005:127).

Sett i sammenheng med vår oppgave vil si spesielt trekke frem kriteriet om forpliktelse:

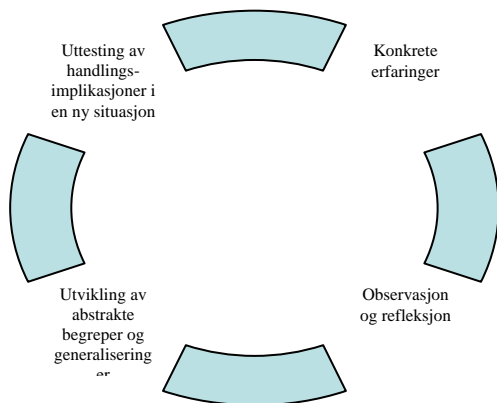
Visjonen krever sterk forpliktelse fra toppledelsen. Ledelsen må ha et felles perspektiv på det de ønsker å oppnå av kunnskapsutvikling. For å få til felles fremdrift mot visjonen må det skapes engasjement fra mellomledelsen og de ansatte. For å holde engasjementet knyttet til visjonen må dette kommuniseres effektivt til alle deler av organisasjonen.

## **Læring i team**

Her fremhever Senge at dannelsen av team må i læringssammenheng være en bevisst handling. Utvikling og fokus på samspillet internt i teamet er en betingelse for læring. Han påpeker at det fungerende teamsamarbeid skal være mer enn summen av medlemmene. Teamet skal understøtte og skal tilføre merverdi til prosessene. Dette understøttes av Levin mfl (2002) som fremhever at teamorganisering ikke bare er et middel for effektivisering. Det er også sentralt å bruke teamene til å støtte læringsprosesser, skape sosialisering og dermed støtte opp under ny utvikling.

## 2.9 Erfaringslæring

David Kolb (Levin mfl. 2004) har gitt et viktig bidrag til teori om læring i organisasjoner. Han introduserte begrepet erfaringslæring som svært viktig for forståelsen av hvordan man lærer. Han fremhever også betydningen av å utvikle en læringssirkel som vist i figuren.



Man begynner med konkrete erfaringer som man deretter observerer og reflekterer over, således bygger man opp en forståelse av hva som skjer (utvikling av abstrakte begreper og generalisering) for til slutt å bruke den nye kunnskapen/forståelsen som grunnlag for nye handlinger, erfaringer osv. Erfaringslæring kan synes helt opplagt, men det er likevel vanskelig å få til og ikke minst være seg det bevisst i det daglige arbeid.

Figur 12 Erfaringslæring (2004:101).

Læringssirkelen er sentral når vi ser på Skatteetaten i et organisasjonslæringsperspektiv.

## 2.10 Småprat

Gunnar Ekman (2004) har gitt et viktig bidrag til å se og forklare hvordan hverdagslig samkvem på arbeidsplassen kan være viktigere for hvordan organisasjonen fungerer, enn formelle mål, arbeidsplaner og veiledning fra lederne. *"Småprat er viktig for alle organisasjoner, men særlig for kunnskapsorganisasjoner. Småprat er altså spontan prat, fortrolige samtaler, skitsnakk, historiefortellinger, sladder, uformelle samtaler, ja alle samtaler av den typen som ikke er basert på avtalt tid og sted og en forutbestemt dagsorden: Småprat forutsetter tillit, og folk søker mot personer de har tillit til"* (2004:35).

Videre hevder Ekman at: *"Uformelle småpratmøter mellom mennesker er fulle av blant annet informasjonsutveksling og læring, samt at det er i småpraten at vi lærer hverandre å kjenne, og det er der vi skaper en trivsel som gjør at dyktige mennesker vil bli værende på arbeidsplassene sine"* (2004:17 og 18).



Når det gjelder moderne lederskap, uttrykker han det meget klart i følgende sitat: *"Å bygge bro over kløften mellom sjefsfamilier og medarbeiderfamilier er hva moderne lederskap dreier seg om i kunnskapsintensive miljø. Det handler om å innse hvor viktig organisasjonens uformelle aspekt er, og ta dette inn over seg i det daglige lederskap"* (2004:19). Ekman bruker begrepet "familier" som et bilde på organisasjoner. Dette deler han igjen inn i en "sjefsfamilie" og en "medarbeiderfamilie." "Sjefsfamilien" fokuserer på sjefsarbeid, og "medarbeiderfamilien" er opptatt av hverdagsarbeidet sitt.

Når det gjelder lederskap sier han: *"Det moderne lederskapet er tidkrevende. Derfor er det spesielt uheldig at både organisasjoner og sjefer måles etter resultater med stadig kortere intervaller. Kortsiktighetstrenden gjør det ikke lettere for moderne sjefer"* (2004:20).

Som oppsummering kan det sies at Ekmans teori om småprat og hverdagslig samkvem har sammen med Illeris sosiale læringsmiljø og Von Kroghs mikrosamfunn, sterk forklaringskraft mht. sentrale funn som i vårt datamateriale. Vi bruker også småprat som metode under datainnsamlingen.

### 3.0 METODE

I dette kapitlet vil vi beskrive de valgte metodene, arbeidet rundt datainnsamlingen og datagrunnlaget. Oppgaven har en fenomenologisk tilnærming, med det mener vi helt enkelt at vi ser på fenomenene slik de fremtrer for oss. Fenomenologi som vitenskap er studiet av: *”fenomener og hvordan de fremtrer for oss fra et førstepersonsperspektiv”* (<http://no.wikipedia.org/wiki/Fenomenologi>).

### 3.1 Innledning

Det falt naturlig å begynne med å arbeide ut fra en tilnærmet deduktiv metode. Vi hadde en problemstilling og teorier som vi ville arbeide ut fra. Patel og Davidson (1995:21) sier følgende om deduktiv arbeidsmåte: *”En deduktiv arbeidsmåte kjennetegnes av at man ut fra allmenne prinsipper og eksisterende teorier trekker konklusjoner om enkeltfenomener. Fra den eksisterende teorien utledes hypoteser som senere prøves empirisk i det aktuelle tilfellet.”*

### 3.2 Kvalitativ tilnærming

I valg av metode vurderte vi to innsamlingsmetoder når det gjaldt data. Den ene metoden var en kvantitativ tilnærming hvor tanken var å benytte et spørreskjema med skalaspørsmål, den andre var en kvalitativ tilnærming basert på intervju. Valget falt på intervjuformen, ispedd noen få oppsummerende skalaspørsmål - begrunnet med at vi ville få inn tekster å arbeide med. Det ville gi oss dypere kunnskap, meninger og refleksjoner fra intervjuobjektene. Følgelig var det ikke vanskelig å velge en kvalitativ tilnærming.

Patel og Davidson sier følgende om den kvalitative tilnærmingen: *”Hensikten med kvalitative undersøkelser er å skaffe en annen og dypere kunnskap enn den fragmentariske kunnskapen som ofte blir resultatet når vi bruker kvantitative metoder.”* (1995:87)

### 3.3 Tverrsnittsundersøkelse

Tidshorisonten for undersøkelsen er fra 01.01.08 – 12.11.08. Følgelig er det viktig å understreke at vår analyse og funn kun er hentet fra det som kan beskrives som en kort periode i omstillingssammenheng. Når en tar et tverrsnitt og studerer det, så er det jo noe som

skjer på et gitt tidspunkt. Vi har likevel kalt undersøkelsen for en tverrsnittsundersøkelse, pga. den korte perioden som er undersøkt. Dette gir også en språklig mening og et bakteppe til å forstå undersøkelsens muligheter og begrensninger

### **3.4 Undersøkelsesgruppen**

Vår undersøkelsesgruppe består av til sammen 10 medarbeidere i avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Skatt sørs avdeling i Grimstad. Aldersmessig består undersøkelsesgruppa fra ca. 30 til ca. 60. Noen har jobbet i systemet svært lenge, mens andre har vært i jobben langt kortere tid. Til og med desember 2007 var arbeidet organisert slik at hver enkelt jobbet hver for seg, og hadde et selvstendig ansvar for sine arbeidsoppgaver. Man måtte selvsagt samarbeide om prosjekter og lignende, men arbeidet var ikke teamorganisert. Fra 01.01.2008 ble arbeidet teamorganisert og den nye funksjonsorganiseringen ble iverksatt. Det ble valgt teamledere som kun fikk et fagansvar for teamet. Hele kontrollgruppa er svært ensartet både i arbeidsoppgaver og sammensetning. Det betyr følgelig svært mye for å få til gode konklusjoner og generaliseringer som er viktig utbytte av vår rapport.

### **3.5 Innsamlingsmetode**

Som beskrevet ovenfor valgte vi en kvalitativ dataundersøkelse basert på intervju. Vi ønsket en lengre og dypere samtale enn det et spørreskjema kan gi. Vi mener at datagrunnlaget blir bedre iht. validitet og reliabilitet – særlig hvis vi skal trekke noen framtidsutsikter videre.

Vi laget til sammen 27 spørsmål som vi stilte til de 10 personene i undersøkelsesgruppen. Det var en omfattende prosess å skulle be om svar på så mange spørsmål, og samtidig i stor grad skulle begrunne svaret. Hvert intervju tok ca. en time å gjennomføre. Under arbeidet med spørsmålene, var det for det første viktig å unngå (så langt som mulig) ja og nei spørsmål. Videre så var det viktig å unngå at svarene ble bare ”solskinshistorier” eller bare ”svartmaling.” Utover det var vi også interessert i at spørsmålene skulle ivareta muligheten for oppfølgingsspørsmål slik at vi fikk i gang en god samtale.

Skalaspørsmålene som ble stilt fulgte en skalainndeling fra 1-10, hvor 10 var beste opplevelsen. Bakgrunn for å trekke inn skalaspørsmål var for å forsøke å få de som ble intervjuet til å gi et uttrykk for det totale inntrykket de satt med innenfor de enkelte fokusområder. Det var interessant å se om detaljene fra spørsmålene syntes igjen når de skulle gi uttrykk for opplevelsen totalt sett.

Foruten intervju har vi flittig benyttet oss av det vi kan kalle for uformelle samtaler og småprat (Ekman 2004). Det kan være en liten samtale før eller etter intervjuet, på vei ut eller inn av kontorlokalet, telefonsamtaler for å oppklare eller korrigere et eller annet moment o.a. Denne metoden viste seg å være svært nyttig i mange sammenhenger, og den ble mer betydningsfull for resultatet enn vi hadde trodd i begynnelsen.

### **3.6 Gjennomføring av intervjuene**

De enkelte medlemmene ble spurt om de kunne tenke seg å stille til intervju. Alle var positive til dette. Intervjuene ble foretatt på den enkeltes kontor. I starten på intervjuet begynte vi med å fortelle litt om oppdraget, deretter gikk vi i gang med spørsmålene. Hvert intervju tok som allerede nevnt ca. en time. Det viste seg fort at intervjuobjektene hadde mange tanker, erfaringer og meninger om de forhold som ble belyst i spørsmålene.

### **3.7 Studentens dobbeltrolle**

Det har ikke bare vært enkelt at den ene studenten arbeider i avdeling for kontroll og rettsanvendelse i Grimstad, dvs. der vår undersøkelsesgruppe og datagrunnlag er hentet fra. Det kan gå ut over rapportens objektivitet når den ene av studentene står så nærme det som skal undersøkes. Det kan også være vanskelig når den ene vet så mye mer om undersøkelsesgruppen og dens daglige virke, enn den andre studenten. Dette har vi jobbet hardt med og vært svært bevisst på underveis så langt mulig.

Vi mener at dette ble veid opp pga den utvidede tilgangen vi fikk til data, gjennom småprat som metode. Det har vært lett å foreta uformelle samtaler, raskt å få tilbakemeldinger underveis vedr. ulike spørsmål, og å være godt oppdatert på utviklingen i gruppen og dens omgivelser for øvrig. En slik tilgang til undersøkelsesgruppen hadde vært nærmest umulig

uten at den ene av studentene jobbet der daglig. Følgelig er vår oppfatning at nytteverdien av dette forholdet, langt overgår de eventuelle negative utslag som man kan tenke seg i en slik sammenheng.

### **3.8 Dataanalyse**

Etter at intervjuene var gjennomført ble svarene satt inn i en matrise. Vi satte intervjuobjektene horisontalt og spørsmålene vertikalt i matrisen. Når det gjaldt svarene, så måtte vi komprimere og redigere dem. Ved å kombinere hvert intervjuobjekt med hvert spørsmål, kom vi fram til en samlet framstilling av hva de hadde svart på hvert spørsmål. Dette materialet som er en sammenfatning av det gruppen har av meninger og tanker omkring fokusområdet, dannet grunnlag for videre bearbeiding og analyse. Dette forhold kommer vi tilbake til under kapitlet om resultater og drøfting.

Videre ble enkelte enkelte resultater som ble innhentet ved småprat brukt som en del av drøftingsgrunnlaget.

### **3.9 Dokumentanalyse**

Vi har også brukt dokumentanalyse som metode. Følgende dokumenter ligger som grunnlag:

- Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2007. Dokument nr. 1 (2008 -2009)
- Intern informasjon gitt 12.11.08 om ny lokal metodikk som grunnlag for videreutvikling av Skatteetaten (Vedlegg).

Disse dokumentene er sekundærkilder (Patel og Davidson, 1995). Dokumentene ble innholdsanalysert med sikte på å gi kunnskap, som både er brukt i forbindelse med endringsprosessen og drøftingen rundt Skatteetaten som lærende organisasjon.

### **3.10 Reliabilitet og validitet**

Man må vite at man undersøker det man ønsker å undersøke, dvs. gyldigheten av en undersøkelse. Dette kalles validitet. Samtidig er det ikke nok at dataene er valide (gyldige). De må også være fremkommet på en pålitelig måte. Dvs. at reliabiliteten er god.

#### **Validitet**

For å være sikker på at vi har en god validitet på prosjektet, så har vi for det første forholdt oss til de målsettinger og krav som ledelsen har utarbeidet. Og som ansatte i vår undersøkelsesgruppe er godt kjent med. Dette har ikke vært noen stort problem pga. det fokus som disse målene har fått.

Kvale (1997) er opptatt av validitet i kvalitative intervju-undersøkelser. Hans utgangspunkt er at validitet i forhold til intervjuer bør omfatte en grundig utspørring om meningen med det som blir sagt, og en kontinuerlig kontroll av informasjon som gis – i form av – en ”på stedet” kontroll. Vi har i tillegg til intervjuene, gjennom uformelle samtaler og småprat, hatt kontakt med undersøkelsesgruppen underveis, med henblikk på å kontrollere/korrigere våre funn. Dette mener vi har styrket validiteten.

Videre når det gjelder validiteten, så må dette vurderes ut fra at det er personenes subjektive oppfatninger vi får frem. Vi er på jakt etter meninger, følelser, refleksjoner og oppfatninger om fokusområdet – bevisste eller ubevisste. All den tid spørsmålene var forholdsvis strukturerte og at intervjuobjektene syntes å være oppriktig interessert i fokusområdet, så er vi av den oppfatning at dette styrker validiteten.

En faktor som kan berøre validiteten er valg av intervjuobjekter. Undersøkelsesgruppen som ble intervjuet er tverrfaglig sammensatt av personer med høy utdanning (jurist, siviløkonom, revisorer og skattefaglig utdanning). Selv om den er tverrfaglig, så er gruppen på mange måter svært ensartet. Medlemmene holder i stor grad på med de samme oppgavene, de har alle et forhold til høyere utdanning og de danner for så vidt toppsjiktet i skatteetaten utenfor Skattedirektoratets doméne.

Videre så har vi et par momenter som vi mener støtter opp om validiteten av det vi har funnet. Riksrevisjonen har i løpet av vår undersøkelsesperiode lagt fram en rapport av 14. oktober 2008 som direkte kritiserer og berører kontrollmiljøet på landsbasis (Riksrevisjonens rapport, Dokument nr. 1 (2008 -2009:75)), sitat:

”5.7

*Arbeidet med å redusere omfanget av svart økonomi og skatteunndragelser er ifølge St.prp. nr. 1 (2006–2007) et av Skatteetatens viktigste innsatsområder. Målrettet kontrollvirksomhet er ett av tiltakene for å forebygge og avdekke skatte- og avgiftskriminalitet. Riksrevisjonen har merket seg at **det stramme arbeidsmarkedet og omstillingen i etaten har bidratt til at resultatmålene på flere områder ikke ble nådd i 2007**. Departementet uttaler at antall kontroller og avdekkingsresultatene er omtrent på samme nivå som tidligere. Riksrevisjonen vil påpeke at det i perioden 2005–2007 har vært en stor økning i antall virksomheter, og dette innebærer at **andelen kontrollerte næringsdrivende er vesentlig redusert**, samtidig som en større del av kontrollene er enkle formalkontroller og avgrensede regnskapskontroller.” ....*

*..... ”Riksrevisjonen bemerker at Skatteetaten ikke har synliggjort økt satsing på kontroll av mer komplekse og tyngre saker. **Riksrevisjonen stiller derfor spørsmål om departementet i tilstrekkelig grad har fulgt opp at etatens prioriteringer er i samsvar med føringene i St.prp. nr. 1 (2006–2007), særlig sett i lys av de utfordringene som en omstilling av etaten, kombinert med et stramt arbeidsmarked, innebærer.**”*

Som man ser dreier Riksrevisjonens rapport seg om året 2007, dvs. like opptil vår undersøkelsesperiode begynte 01.01.2008. Rapporten ble lagt frem høsten 2008 og er inkludert i siste delen av vår undersøkelsesperiode. Vi mener at rapporten sammenholdt med vårt datagrunnlag, underbygger at organisasjonen i sin helhet, herunder kontrollmiljøet, som vår undersøkelsesgruppe er en del av en intern uro som har strekt seg over flere av fasene i endringsprosessen (Jacobsen 2004). Vi viser her bl.a. til Kraftfeltsmodellen (Jacobsen 2004) som vi mener gir et godt bilde av situasjonen. Den viser at selv om man skulle begynne nedfrysning/stabilitetsfasen pr. 01.01.2008, så skjer det fortsatt endringer – selv på høsten 2008. Vi mener derfor å ha grunnlag for å hevde at de konklusjoner Riksrevisjonens rapport tilkjenner for perioden fram til 31.12.07 fortsetter inn i 2008 og herunder inn i vår undersøkelsesperiode.

Til slutt skal vi ta med et moment som styrker validiteten. I et møte som ble avholdt 12.11.08 ble bl.a. vår undersøkelsesgruppe presentert for den nye metodikken i omstillings og utviklingsarbeidet som Skatt sør skal ta i bruk generelt i organisasjonen. Det kan etter Kolbs modell kalles en læringssløyfe (Levin mfl. 2004), som enkelt formulert skal føre til at man lærer av de feil man gjør og korrigerer underveis. Mangelen på læring som vi har funnet i ulike sammenhenger i vår rapport, viser at dette ikke var ubegrunnet når ledelsen offisielt går ut og gir informasjon om dette.

### **Reliabilitet**

Patel og Davidson sier at reliabiliteten avhenger bl.a. av intervjuerens evner og erfaring. Intervjueren foretar vurderinger når han/hun registrerer svar, og det er alltid en risiko for vurderingsfeil. Strukturerte intervjuer og/eller standardiserte intervjuer øker reliabiliteten. Det skal med en gang nevnes at vi ikke har stor erfaring med intervju til bruk i undersøkende prosjekter som dette. Imidlertid fikk vi prøvd oss på prosjekter underveis i studiet som vi lærte mye av. Vi har derfor brukt alt det vi lærte den gang og mer til ved denne anledningen. Sammenholdt med vår erfaring bl.a. som intervjuobjekter selv, så mener vi at reliabiliteten er godt ivaretatt.

### **Konklusjon**

Hvis vi tar hensyn til alle omstendigheter rundt undersøkelsen vil vi konkludere med at validitet og reliabilitet er tilstrekkelig ivaretatt. Vi har i løpet av undersøkelsesperioden kommunisert med flere av medlemmene i undersøkelsesgruppen om sentrale funn. Dette har vi bevisst gjort for å lufte noen tanker omkring dem. Tilbakemeldingen har vært at de kjenner seg igjen i dem. Dette styrker etter vår mening undersøkelsens troverdighet. Det vil alltid være nyanser slik som det var i svarene vi fikk inn, men dette forandrer ikke våre hovedkonklusjoner.



## **4.0 RESULTATER OG DRØFTING**

Vi skal her drøfte resultatene som fremkom i undersøkelsen. Vi har foretatt inndelingen etter nivåene i Leavitts modell; aktørnivå, teknologinivå og strukturnivå. Dette samsvarer med den inndelingen som spørsmålene til intervjuene foregikk etter. Vi vil først presentere resultatene fra det aktuelle området, for deretter å foreta en nærmere drøftelse over resultatene i sammenheng med det teoretiske grunnlaget som vi har beskrevet i kapittel 2.

### **4.1 Innledning**

Vårt datagrunnlag viser at det har foregått en endringsprosess etter de krav som Jacobsen (2004) stiller til planlagt endring. Som det er beskrevet i innledningskapitlet er det ingen tvil om at det har foregått omfattende endringer i perioden fra 2005 til og med 2007, og at man fra januar er gått inn i stabiliseringsfasen. De gjennomførte endringene ligger som et bakteppe for hele prosessen, og er lett synlige i vårt materiale og i oppgaven for øvrig.

Resultatene som skal poengteres er i hovedsak fremkommet på bakgrunn av intervjuene. Men kanskje vel så viktig er de uformelle samtalene (Ekman 2004) som vi hadde med medlemmer av undersøkelsesgruppen. Den supplerende informasjon som vi fikk gjennom disse, skal ikke undervurderes i forhold til resultatene. Den opplevdes som viktig for å få fram nyanser og mer subjektive meninger som kunne sette svarene fra intervjuene i et klarere perspektiv.

Når det gjelder de tre nivåene i modellen, har det vært en utfordring å finne riktig ståsted i forhold til aktørnivået. Aktørnivået består i denne sammenheng av vår undersøkelsesgruppe. Når de svarer på spørsmål om aktørnivået, beskriver de på en måte seg selv på sitt eget nivå, dvs. de er jo nivået - aktøren. Det blir motsatt når de svarer på spørsmål om teknologi- og strukturnivået. Her ser de på de andre nivåene med ståsted fra aktørnivået. Vi har følgelig stilt oss på siden av aktørnivået og sett kritisk på/kommentert de meninger og oppfatninger som aktørene/undersøkelsesgruppen har kommet med om seg selv. Resultatet har blitt at alle nivåer blir sett på fra et ståsted utenfor nivået selv – også aktørnivået.

## **4.2 Aktørnivå**

### **4.2.1 Læring**

I dette kapitlet ser vi på den læring som fremkommer innad i undersøkelsesgruppen. Det være seg læring man mottar, eller at man underviser andre eller begge deler ev. annet. Vi har i hovedsak forankret vårt teoretiske utgangspunkt til Illeris mfl (2004) skriver om læring på arbeidsplassen David Kolb (Levin mfl. 2004) teorier om erfaringslæring. I tillegg trekker vi inn von Krogh mfl (2005) begrep knyttet til hamstring av kunnskap.

#### Resultater

Resultatene viser alt fra nærmest ingen læring, til de som har fått stort utbytte av læring i team. En spesiell gruppe er de som må sies å innta et nærmest likegyldig standpunkt. Noen opplever at de nærmest er inne i en kontinuerlig læreprosess. Det fremgår videre at det sosiale fellesskapet betyr mye for læringseffekten – særlig når man lærer av hverandre. Gode læringsopplevelser er det ikke så mange av, men det som fremheves er teammøter og det som noen kaller for dagligdagse ”småting.” Det kan være vennskapelig hjelp med et lite problem, eller bare at noen har tid til å høre på et problem man har, og kanskje komme med en konstruktiv løsning.

#### Drøfting

En viktig målsetting fra ledelsens side og en av de tre suksessfaktorene for å få team til å fungere, var ønsket om bedre læring blant de ansatte. Dette skulle foregå ved at man dannet formelle team som arbeidsform. For at teamet skal fungere som et team, krever det at man jobber med teamarbeid. Dette er det første som vi fant å se nærmere på. Arbeidsoppgavene til undersøkelsesgruppen er i det vesentlige de samme som før teamorganiseringen trådte i kraft. Etter gammel organisering var det slik at man – formelt sett – arbeidet enkeltvis med arbeidsoppgavene. I praksis så løste man ofte problemene sammen med andre, men det var dog ikke noen formell struktur for dette. Etter at teamorganisering ble innført, så hadde man fortsatt de samme arbeidsoppgavene, men nå skulle man oftere og oftere løse oppgavene i

teamet dvs. teamarbeid. Man kan neppe kalle det teamarbeid, hvis man fortsetter å jobbe enkeltvis med arbeidsoppgaven selv om man befinner seg innad i en team-basert struktur.

Teamarbeid vil si at et team løser oppgavene sammen – ikke enkeltvis. Arbeidsoppgavene er imidlertid mye av de samme som før teamorganiseringen ble innført. Det er følgelig naturlig å anta at det ikke er lett å endre den enkeltes arbeidsmetodikk fra å løse oppgavene individuelt, til plutselig å løse de samme oppgavene gjennom teamarbeid.

I tillegg må det understrekes at mange arbeidsoppgaver kanskje ikke passer så godt til teamarbeid. Kravet om progresjon i arbeidet kan fort føre til at man løser oppgavene raskt og enkelt på egen hånd, fremfor å involvere flere i teamet eller hele teamet. At man velger å løse oppgavene alene, kan også bunne i faglig uenighet både formelt og materielt. Man unngår da en opprivende strid med andre i teamet hvor man kanskje må gi seg og derved taper anseelse. Dette påvirker selvsagt opplevelsen av læring i team på en negativ måte. I tillegg kan man stille spørsmål ved om den opplæring i teamarbeid som er gitt, har vært tilstrekkelig tatt i betraktning den hurtige omstruktureringen til teamorganisering.

Flere nevner det sosiale i tilknytning til team som svært viktig for læringseffekten. Dette er viktig å merke seg. Teamene har en teamleder og vedkommende har stor påvirkning på den enkelte og teamet som en enhet. Teamlederen tar avgjørelser – både populære og upopulære. Vi må hele tiden ha i mente at teamene ikke har ”satt seg” enda, og det vil alltid være noen som føler seg mistilpass. Sett utenfra med våre briller, er det derfor all grunn til å anta at de som aktivt søker sosialisering og liker å jobbe sammen med andre, har større utbytte av den læring som foregår i teamene enn de som ikke trives med dette. Det sies også eksplisitt av flere i undersøkelsesgruppen at teammøter har en positiv læringseffekt. Et viktig moment som må trekkes frem er at læringseffekten synes å være personavhengig. Det faller følgelig mye ansvar på teamlederen og hans/hennes personlige lederstil, samt deres evne til å skape samhold i gruppen slik at ingen faller utenfor.

Teamlederstillingen er i første rekke en fagstilling uten formelt personalansvar. Dog er det ikke til å unngå at også mer administrative oppgaver faller på stillingen. Det uttales også eksplisitt at teamleder gir gode svar og man føler trygghet i forhold til teamleder. Dette er uten tvil essensielt for å gjøre teamet til en god læringsarena (Illeris mfl 2004), noe de som

har kommentert dette, tydeligvis har oppfattet og brukt til å vinne ny lærdom med teamet som utgangspunkt.

Det er følgelig ikke til å komme utenom at kjemien i et team er svært bestemmende for den enkeltes læringseffekt. Fra vårt ståsted ser vi dette først og fremst gjennom de uformelle samtaler (Ekman 2004) vi har hatt underveis i prosessen. Undersøkelsesgruppen består av mennesker med høy utdanning og forskjellig utdanning, selv om det stort sett er jurister, siviløkonomer og revisorer som utgjør de aller fleste. Erfaringsbakgrunnen er dog vesentlig forskjellig, og slik vi ser det, ligger nok mye av forklaringen til at de fleste har en positiv opplevelse av læring. De som har lang fartstid innenfor et område, er flinke til å dele sin kunnskap med nye og de nye er flinke til å dele sin ofte oppdaterte kunnskap når de kommer rett fra studiet. Denne vekselvirkningen skaper godt samhold og et trygt arbeidsmiljø. Følgelig finner vi igjen mye av det Illeris mfl (2004) skriver om læring på arbeidsplassen som en sosial prosess i samhandling med den enkeltes læringsforløp.

Selv om ting virker å være rimelig greit, så kan det kan virke som om undersøkelsesgruppen fungerer godt sammen nærmest på tross av den omfattende omorganisering på mange plan. Etter vår oppfatning tyder det på at læring i team, henger nøye sammen med sosial deltakelse i team. Føler man seg ikke hjemme ved å samarbeide om arbeidsoppgavene med andre, eller ikke har en oppfatning om hva som kreves av deltakerne i et team, så vil det ifølge Illeris mfl påvirke læringseffekten. Derfor bør det i sterkere grad fokuseres på det sosiale samhold i teamet – teambuilding er vel kanskje et stikkord i så henseende.

David Kolb viser betydningen av å skape en læringssirkel i organisasjoner. Han introduserte begrepet erfaringslæring. Som våre funn viser, står erfaringslæring sterkt i bevisstheten til personene i teamet. De tar gjerne i mot læring, og de ønsker også å bidra. Videre ønsket undersøkelsesgruppen en mer formalisert ramme rundt læring, slik at man bl.a. kunne lære av hverandres sakskomplekser. Dette er viktig for å kunne rette feil og korrigere uønsket adferd. Læringssirkel er for øvrig blitt et helt sentralt poeng for organisasjonen som helhet, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

Når det gjelder det von Krogh (2005) kaller hamstring av kunnskap, så har vi ikke fått noen særlige indikasjoner på at dette foregår i stor stil, men det skjer helt klart i noen grad. I hvilket

omfang og hvorvidt medlemmene i teamet synes dette er lønnsomt vites ikke, men med mer individuell belønning/lokal forhandlinger vil dette selvsagt påvirke hvor mye man er villig til å dele med seg. De uformelle samtalene bekrefter for så vidt at undersøkelsesgruppen vår er oppmerksom på dette.

Til slutt er det viktig å merke seg at enkelte liker å lære fra seg, og ikke bare motta læring. Det å skulle lære andre noe, har gitt dem en god læringsopplevelse. Du skal kunne dine ting meget godt for å lære opp andre. Følgelig får de som tar på seg slike oppgaver sterke positive opplevelser både gjennom det å kunne fagstoffet godt og opplevelsen av å lykkes med å lære andre noe.

### Delkonklusjon

Delkonklusjonen under dette kapitlet må sies å være oppløftende – i hvert fall til en viss grad. Selv med liten opplæring i teamarbeid, er flertallet av undersøkelsesgruppen av den oppfatning at teamorganisering, på den ene eller andre måten, har hatt læringseffekt for dem.

### **4.2.2 Trivsel**

Trivsel er den andre viktige målsettingen som er fastsatt for undersøkelsesgruppen vår. Å trives på jobben er viktig både for arbeidsgiver og rent personlig for den enkelte. Det er ofte vanskeligere å snakke om trivsel og ikke minst få fram nyansene, enn det er med læring og effektivitet. Grunnen til dette er etter vår oppfatning at trivsel dreier seg ofte om følelser og subjektive oppfatninger som har mange fasetter, og ikke minst ofte kan være svært sammensatte. Vi har i hovedsak forankret vårt teoretiske utgangspunkt i teoriene til Von Krogh mfl (2005), og diskusjonen omkring mikrosamfunn og omsorg i organisasjonen. Hos Illeris mfl (2004). og diskusjonen om sosiale læringssystemer, samt Ekman (2004) og hans teorier om småprat og uformelle samtaler i hverdagen. Vi berører også i noen grad Andreassen og Wadels (1989) flytsonemodell.

### Resultater

Hva vil det si å trives? Det er mange faktorer som kommer inn, og her var metoden med uformelle samtaler god å ha for å danne oss et bedre bilde av situasjonen. Enkelte virket imidlertid svært ærlige og åpne i sine svar. Det første vi spurte om, var hva som skal til for at du trives. Det som helt klart går igjen, er ønsket om å ha gode kolleger, et hyggelig

arbeidsmiljø og interessante arbeidsoppgaver. Noen hevder at trivselen er avhengig av belønning, og at belønning i deres øyne er høyere lønn.

Videre så spurte vi om hvordan den enkelte følte seg ivaretatt av sin nærmeste overordnede. Her spriket det fra ikke eksisterende, til de som følte seg sett og synes de fikk bra respons på saker og ting som de tok opp.

### Drøfting

Det er ikke uten grunn at arbeidsoppgavene står sentralt i trivselsperspektivet. Alle er enige om at interessante og utfordrende arbeidsoppgaver er viktig for trivselen. I forlengelsen av dette, er det å dele kunnskap med hverandre, å føle seg ivaretatt av kollegene, et viktig aspekt som synes å være fremherskende (Von Krogh mfl. 2005.) Når arbeidsoppgavene er viktige for trivselen, står opplevelsen av mestring av arbeidsoppgavene sentralt slik vi ser det. Vi har derfor valgt å stille spørsmål til om man er i flytsonen eller ikke. Slik vi ser det med utenforstående briller, så blir det viktig å skille mellom hva som påvirker mestring av arbeidsoppgavene. Er det på aktørnivået vi finner svaret, eller er det på teknologi- eller strukturnivået svaret egentlig ligger?

Innad i undersøkelsesgruppen mener vi å ha identifisert data som viser at de opplever å være i flytsonen. Datagrunnlaget viser at gruppen internt hjelper, støtter hverandre og deler kunnskap med hverandre. De aller fleste, kanskje til og med alle, opplever derfor å være i flytsonen når det gjelder mestring av daglige oppgaver for eksempel ved at vanskelige saker og/eller problemer blir parkert, sendt videre eller på annen måte utsatt.

Det kan synes som ser paradoks at man opplever å være i flytsonen og derved trives i det daglige, samtidig som man klart uttaler at både effektivitet og læring på alle nivåer er mangelfull – ja til dels er blitt dårligere enn før. Begrunnelsen for at dette går an, finner vi bl.a. hos Von Kroghs teorier om mikrosamfunn og omsorg i organisasjonen, hos Illeris mfl og hans sosiale læringssystem og hos Ekman og teorien om småprat.

Når vi kjenner teoriene bak disse begrepene, ser vi klare kjennetegn på at det har dannet seg mikrosamfunn og sosiale læringssystemer. Medarbeiderne hjelper og støtter hverandre. De viser omsorg for hverandre, og de deler kunnskap seg i mellom. Følgelig vil opplevelsen av

mestring og det å være i flytsonen når det gjelder trivsel, være tilstede. De fleste trives sammen med gode venner – noe vårt datamateriale viser at medlemmene i undersøkelsesgruppen synes å være. Her kommer også den uformelle småpraten inn og smører mikrosamfunnet eller det sosiale læringsmiljøet om man vil. Vi opplever at dette mikrosamfunnet fungerer bra og dette gir seg utslag hos den enkelte, som opplever hverdagen som ganske grei, men likevel er forholdsvis kritisk til store deler av omveltningene som er gjort – både når det gjelder struktur og ikke minst teknologisiden. Det oppleves følgelig ikke som om det er på aktørnivået vi finner det endelige svaret på om den enkelte er i flytsonen totalt sett. Vi må også se på de andre to nivåene for å finne det svaret.

Undersøkelsesgruppen mener videre at en forutsetning for å trives, er at det skal være gøy å gå på jobb. Det som gjør at man trives er bl.a. at folk har godt humør, interessante arbeidsoppgaver og trygghet (det at man kan være seg selv). Videre så er det noen som tilkjennegir at ris og ros fra leder er viktig for trivsel. Særlig er det viktig å gi ros for godt arbeid. Her viser vårt datagrunnlag at leder har mye å gå på. Det er få som føler at de får ros for godt arbeid. Det er også få som føler de får ris, og det skal man kanskje være glad for. Det fører etter vår mening lite godt med seg å gi ris. Da er det bedre å ikke si noe. Men at leder må bli flinkere til å gi tilbakemeldinger er essensielt. Her kan vi supplere med Ekman og hans meninger om at moderne sjefer må ta inn over seg hvor viktig det uformelle aspekt er, og ta dette inn over seg i daglige lederskap.

Flertallet opplever at de er ganske flinke til å trekke veksler på og spille på de ressurser kollegene har. Det er derfor viktig å kjenne hverandre godt. Folk som kjenner hverandre godt, har lettere for å dele kunnskap med hverandre enn de som er fremmede for hverandre. I praksis ble det imidlertid slik, at det ofte kun var et par stykker som man regelmessig diskuterte med. Det kan følgelig stilles spørsmål ved om man klarer å inkludere alle, og om det er mulig å bli bedre på det. Vårt datamateriale viser for øvrig ingen tegn på at personer ikke blir inkludert.

Flertallet i gruppen opplevde at de motiverte sine kolleger. Noen gjennom anerkjennelse til andres arbeid, andre gjennom å undervise, faglig bidrag og bare det å lytte til noen. Noen ganger er det viktig å bare ”se” den andre. Til slutt nevnes det at å oppmuntre kolleger til eksempelvis å videreutdanne seg, er en måte å motivere andre på. Dette er ofte ubevisste handlinger. Det er etter vårt skjønn en viktig detalj, som er med på å gi en følelse av godt

samarbeid og velvilje for hverandre. Det er også en detalj som er lite påaktet i det daglige arbeid, men som tydeligvis er til stede allikevel.

Videre så var det noen som satte likhetstegn mellom belønning (som de mente var svært viktig for deres trivsel) og høyere lønn. Dette skal man på ingen måte bagatellisere. Noen trives og yter mer ved hjelp av ytre motivasjon. Og det er ikke til å stikke under en stol, at noen mener lønnsnivået hos høyt kvalifiserte saksbehandlere er for lavt, og derigjennom går ut over trivselen – uavhengig av hvor mye man setter pris på kollegene sine. Sett fra vårt synspunkt vil kampen om lønnsmidlene – særlig under lokale forhandlinger – bli en evig kilde til misnøye og mistriivsel hos dem som ikke får noe. Dette er det grunn til å se nærmere på, men det er altfor vidtfaavnende til å gå nærmere inn på i denne oppgaven. Datagrunnlaget vårt viser likevel utvetydige signaler på at belønning særlig i form av lønnstillegg, er en stor kilde til trivsel henholdsvis mistriivsel.

Vi spurte også om hvordan den enkelte følte seg ivaretatt av sin nærmeste overordnede. Det er lite tvilsomt at gruppens leder har et særskilt ansvar for at målsettingene nås – herunder også trivsel. Som leder skal man ivareta en lang rekke oppgaver, herunder også trivselsaspektet. Det var derfor svært viktig å få kartlagt hvilke oppfatninger undersøkelsesgruppen hadde omkring dette temaet. Det var ikke svært overraskende at oppfatningene spriket over hele linja, fra ikke eksisterende til dem som syntes de ble sett og fikk den respons de ønsket. Det helt klare tyngdepunktet lå et sted midt i mellom. Flertallet var klare på at leder kunne bli mer synlig. Det å bli sett, hørt og forstått i en eller annen form, synes å være gjengangere i kommentarene fra gruppen. Hva som ligger i dette vil variere fra person til person, og vi skal ikke gjøre noe forsøk på å analysere den enkeltes behov, men bare påpeke at dette tydeligvis er viktig for den enkeltes trivsel. Igjen så handler det om støttende relasjoner og tillit mellom mennesker. Man vinner ikke tillit og kan heller ikke være støttende ved å distansere seg.

Det er også flere perspektiv som må ivaretas. Det kan kanskje være å engasjere seg mer i det faglige og ikke minst være en pådriver i kampen om ressurser til kontoret. Når det er sagt, så scorer leder bra på det personlige plan og ikke minst at man har stor frihet i organisasjonen. Dette er alle viktige momenter for den enkeltes trivsel.

Vi mener videre at de gode relasjoner som er i undersøkelsesgruppen, fremhersker et godt arbeidsmiljø og at deling av kunnskap finner sted. All den tid det foregår en sunn og god



kunnskapsutvikling i undersøkelsesgruppen, får det som neste konsekvens at arbeidsoppgavene står sentralt i trivselsaspektet. Man kan nesten være fristet til å si på at tross av omorganiseringen, så klarer de likevel å opprettholde glede og engasjement i de daglige arbeidsoppgaver som er med på å danne grunnlaget for trivsel. Målsettingen om økt trivsel synes langt på vei å være oppfylt. Det synes også å fremstå som helt sentralt, at de menneskelige relasjoner i gruppen er helt essensielle for å beholde og videreutvikle denne målsettingen.

### Delkonklusjon

Vi ser at datagrunnlaget vårt ga til dels overraskende gode resultater når det gjaldt trivselsfaktoren. Dette viser at trivselsfaktoren faktisk er svært avhengig av hva som skjer lokalt – ja kanskje i større grad – enn det som skjer eller initieres sentralt. Faktisk så mener vi at man kan trekke den konklusjon at undersøkelsesgruppen trives bedre og bedre, selv under den omfattende omorganisering som har funnet sted. Det menneskelige aspekt og den kontakt, tillit og støttefunksjoner som skapes mellom deltakerne i gruppen, skal følgelig ikke undervurderes. Med andre ord så synes det for oss som at undersøkelsesgruppen trives, på tross av de påkjenninger det blir utsatt for – de bare tilpasser seg lokalt. Dette var følgelig et sentralt funn.

### **4.2.3 Effektivitet**

Målsetting nummer tre, og kanskje den viktigste målsettingen til Skatteetaten, er effektivitet. Det er liten tvil om at de andre målsettingene er ment å bygge opp under større effektivitet. Effektivitetsgevinsten er en sentral målsettingen. Spørsmål og svar dreier seg derfor om man på aktørnivå har oppnådd den ønskede effektivitetsgevinst. Drøftingen er i hovedsak forankret til Andreassen og Wadels (1989) flytsonemodell.

### Resultater

Da vi intervjuet undersøkelsesgruppen, så la vi vekt på hvordan de opplevde de daglige arbeidsoppgavene knyttet til det å skulle løse dem i team. Var det skjedd noen forandring, og i så fall til det bedre eller verre? Resultatene var overveiende i retning av at man ikke merker noen særlig forandring. De fleste føler at teamorganiseringen ikke har ført til særlig store

endringer. Og hvis det har vært endringer, så heller de i stor grad til det positive. Det er få negative tilbakemeldinger på selve teamorganiseringen på aktørnivået slik vi ser det utenfra.

Medlemmene av undersøkelsesgruppen liker tydeligvis å jobbe sammen. Mange mener at de bedrev teamarbeid før omorganiseringen, så den store forskjellen synes de ikke å ha merket. Hvorvidt det har blitt mer effektivt etter omorganiseringen, er en annen sak. De aller fleste mener at det er det samme som før. De har merket lite til økt effektivitet basert på den teamstrukturen. Enkelte mener at de har fått noe mer utfordrende arbeidsoppgaver basert på teamarbeidet. Følgelig ser man lite til noen effektiviseringsgevinst på aktørnivået.

### Drøfting

Økt effektivitet er den målsettingen som de andre skal bygge opp under. Det er fra ledelsens synspunkt, en oppfatning om at teamarbeid skal gi økt læring og trivsel, slik dette igjen påvirker effektiviteten i gunstig retning. Uten økt læring og trivsel, vil man ikke klare å oppfylle målsettingen om økt effektivitet.

Noe som er blitt svært godt mottatt, er at mye av utplukket av kontrollobjekter nå går gjennom teamleder og teamet generelt. Medlemmene kan nå i større grad velge saker ut fra det til enhver tid foreliggende materialet. Teamet vinner derved større kompetanse på utplukk av objekter. Teamet fungerer følgelig som arena for utplukk av saker. Dette er nytt i forhold til tidligere hvor man i stor grad gjorde dette en og en eller at en leder gjorde jobben stort sett alene.

Vi har bl.a. valgt å ta utgangspunkt i den såkalte "flytsonmodellen" (Andreassen og Wadel 1989). Det som modellen forklarer sett fra vårt synspunkt, er hvorvidt det er balanse mellom utfordringer og ferdigheter. Datagrunnlaget vårt viser at de aller fleste på aktørnivå opplever at effektiviteten i teamarbeid er uforandret eller har blitt bedre enn tidligere, noe som kan tilsi balanse mellom utfordringer og ferdigheter.

En årsak til at effektiviteten synes å være som før, eller noe forbedret, er at noen jobber mer sammen to og to, tre og tre osv. Dette viser også vårt datagrunnlag hvor en person uttalte følgende: "...jobber ofte sammen med tre andre i teamet..." Det er lite tvilsomt at dette for mange, kan gi seg utslag i større effektivitet. Det er ikke unaturlig at samarbeid med andre, gir økt innsikt i arbeidsoppgavene, man blir tryggere i arbeidsoppgavene og ikke minst så løser

man oppgaver og deler utfordringene mellom seg. Kunnskapen blir da fordelt gjennom deltakelse i team, også taus kunnskap (von Krogh mfl 2005), noe som for mange kan gi en følelse av økt effektivitet. Følgelig takler man da lettere utfordringer som ellers kanskje ville ha blitt for store for den enkelte, samt at de som behersker oppgavene godt, tydeligvis også finner tilfredsstillende utfordringer å jobbe med.

En forklaring kan være at undersøkelsesgruppen har kjent hverandre over ganske lang tid. Noen sågar i mange år. Det at så mange ikke føler den store forandringen, kan faktisk være at man tror man jobber i team, men at man likevel jobber som før. Det er ikke alle oppgaver som passer til teamarbeid. Flertallet i undersøkelsesgruppen har fått til dels ”nye oppgaver” i kjølvannet av omorganiseringen. Med nye oppgaver menes ikke radikalt endrede oppgaver, men mer jevnere fordeling av oppgavene som før ble gjort av spesialister på de enkelte områdene eksempelvis mer administrative oppgaver. Saksbehandlere har fått mer med bokettersyn å gjøre, mens revisorene har fått mer saksbehandling. Det har vært ønsket fra ledelsen side, at det ble lagt økt vekt på generalisering fremfor spesialisering. Det er derfor naturlig å anta at dette har vært medvirkende til at vi ikke finner eksempler på noen som føler seg frustrert over kjedelig og enkle arbeidsoppgaver.

Det kan også være en medvirkende forklaring til at så mange synes teamarbeid er effektivt. Ved en generalisering må de fleste lære seg nye arbeidsoppgaver, og normalt sett blir ingen uberørt av det. Ressursene som teamet samlet kan tilby, blir da viktig for den enkelte som ellers måtte ha lært seg de nye arbeidsoppgavene på egen hånd eller ved å spørre og mase. Nå slipper man det, da teamet skal løse alle oppgaver. Man kan følgelig fordele oppgavene seg i mellom, og det er derfor en naturlig forklaring på at mange synes dette er effektivt fremfor å slite med dette hver for seg, eksempelvis samarbeid ved utplukk av kontrollsaker, det er følgelig hele teamets ansvar at utplukket blir bra – den enkelte sitter ikke igjen selv med ansvaret alene.

Det er videre viktig å merke seg at i de første seks 6 måneder etter omorganiseringen, så var det et stort fokus fra ledelsens side på teamarbeid. Det foregikk noe kursing, og mye info ble gitt om det å jobbe i team. Det var da aktørene (de enkelte medarbeidere) som det ble fokusert på. Dette var neppe tilfeldig, da aktørnivået fra ledelsens side, er lettest å påvirke/endre eller fokusere på, når de andre områdene i modellen til Leavitt (struktur og teknologi) ligger fast og ikke kan/skal endres. Spørsmålet er følgelig hvor lenge man kan tillate seg å kun fokusere på

aktørene, uten å bevege blikket over mot struktur og teknologi. Disse spørsmål blir belyst senere i oppgaven når vi tar for oss de andre nivåene i Leavitts modell.

En annen og mer overordnet forklaring kan utledes av selve omorganiseringen. Hvis vi ser på modellen for planlagt endring (Jacobsen 2004), så er det mange og komplekse prosesser som skal være løst før man har nådd målet. Skatteetaten har vært gjennom en revolusjonerende endring, og er klart at å gjennomføre en så stor endring ikke kan gi full effektivitet i løpet av seks måneder. Vi er derfor av den oppfatning at man faktisk står på stedet hvil kanskje med en liten følelse av at effektiviteten har økt, men det er likevel grunn til bekymring. Dette underbygges i sterk grad senere i oppgavene under de andre nivåene som vi har sett på. Imidlertid må det man passe på at det ikke forblir slik utover det som strengt tatt er nødvendig.

Som flere svarer, er det i praksis ikke så stor forskjell på hvordan man arbeidet sammen før og nå. Den økte fokuseringen har imidlertid vært til det positive, da teamarbeid har vært legitimt og ønsket fra ledelsens side. Vår oppfatning på dette spørsmålet/målsetting, er følgelig noe tvetydig. Det er helt klart at våre data viser at de fleste mener at effektiviteten har økt på aktørnivå og aktørene i mellom. Men om dette er på tross av omorganiseringen eller på grunn av omorganiseringen, på tross av ledelsens fokus, eller på grunn av fokuset, er ikke godt å si. Men vårt datamateriale, særlig den uformelle samtalen, gjør at vår oppfatning heller i retning av at det heller er på tross av teamorganiseringen enn på grunn av den.

### Delkonklusjon

Datagrunnlaget vårt viser at teambaserte arbeid isolert sett, har gitt et positivt løft knyttet til økt effektivitet. Man kan spørre seg om dette er et bevisst resultat av strukturendringen eller om det egentlig er fundert i aktørene/menneskene som teamet består av. Vår oppfatning er at det er menneskene i teamet som er hovedårsaken. Delkonklusjonen blir at effektiviteten viser en mulig økning på aktørnivå – noe som i vesentlig grad kan forklares ut fra teoriene om mikrosamfunn, sosiale læringsmiljø og småprat som vi har kommentert en rekke ganger ovenfor. Vi mener å kunne se at den enkelte gjennom deltakelse i mikrosamfunn opplever balanse mellom utfordringer og ferdigheter, dvs en opplevelse av å være i flytsonen.

### **4.3 Strukturnivå/organisasjon**

Før vi går inn i de enkelte målsettinger og ser nærmere på dem, så er det viktig å si noe om enkelte sentrale forhold som danner en forklaringsbakgrunn/bakteppe for den nye strukturen.

Jacobsen (2004) deler endringens omfang inn i to deler, evolusjon og revolusjon. Det er lite tvilsomt at det har foregått en revolusjon i Skatteetaten. Man har i stor grad og med økende styrke forlatt det gamle byråkratiet til fordel for en ny struktur som man har kalt funksjonsorganisering. Man har følgelig tatt ”alt”, og ikke bare endret litt her og der. Likevel, tatt i betraktning det vi har sagt om revolusjon, så har det foregått mye før den konkrete endringsdatoen 01.01.2008. Dette kan best illustreres med bruk av Lewins kraftfeltmodell (Jacobsen 2004) Det har foregått en lang opptiningsfase på forhånd som førte til at den ”tunge” strukturen ble rokket ved. Vi definerer tidsperioden for undersøkelsen som en del av stabiliseringsfasen, og dette er bakgrunnsteppe som vi foretar vår analyse av målsettingene fra.

Vi skal nå bevege oss til strukturnivået i Leavitts modell. Det er aktørens opplevelser som er utgangspunktet for vårt datamateriale. Vår oppgave har vært å analysere dette materialet samt drøfte og konkludere. Målsettingene/suksessfaktorene er fremdeles de samme – læring, trivsel og effektivitet. Men nå ser vi på hvordan den nye organisasjonsstrukturen har bidratt til å nå disse målsettingene.

#### **4.3.1 Læring**

Under dette punktet ser vi på målsettingen om økt læring i hos aktørene i undersøkelsesgruppen. Det vi er interessert i, er å finne ut i hvilke grad den nye strukturen (funksjonsorganiseringen) i seg selv har bidratt til målsettingen – sett fra aktørnivå. Den nye organisasjonen hadde på intervjutidspunktet kun fungert i ca. seks måneder, så det var forholdsvis liten tid for aktørene å gjøre seg opp en mening om hvordan læring fungert i forhold til tidligere. Vi stilte derfor kun ett generelt og ett vidtfaende spørsmål. Svarene og retningen som de viser, har imidlertid ikke blitt svakere etter som tiden har gått.

Illeris mfl. (2004) teori for læring på arbeidsplassen er sentral i drøftingen.

## Resultater

Undersøkelsesgruppen er som tidligere nevnt, en gruppe av høyt utdannede personer. De har gjennom lang skolegang lært seg å lære og vet verdien av dette. De peker på at det kommer lite eller ingenting av kurs/læring fra sentralt hold – en oppfatning som de fleste deler og er egentlig et meget alvorlig funn. De uttrykker at teamet blir en viktig læringsarena.

Det er verdt å merke seg at ingen mente at læringen var blitt styrket pga. den nye strukturen/organisasjonen. Ett svar var forholdsvis nøytralt, mens de andre var negative – sågar meget negative. Det som går igjen, er måten aktørene har blitt kastet ut i det nye på. Det tilbys kun en introduksjon til nye datasystemer kombinert med oppfordring til å ta E-læringskurs på intranettet.

Den nye strukturen fører også til en større grad av generalisering av arbeidsoppgavene. Noen har svart at økt generalisering fører til at den enkelte blir satt til alt mulig – uten opplæring. Dette er ønsket fra ledelsen side. I tillegg så sammenligner noen seg med det som var av opplæring tidligere – eksempelvis skatteetatskolen (saksbehandlerlinje og revisorlinje). Disse mener at man nå er milevis unna tidligere. Andre viser i sine svar til at man heller ikke blir oppfordret til å lære fra ledelsens side. Når vi til slutt legger til det som vi fikk opplyst gjennom uformelle samtaler (Ekman 2004), så er bildet enda noen hakk verre. Den læring som foregår på aktørnivå, og som de fleste opplever som nærmest uforandret, den skjer tydeligvis på tross av de dårlige resultatene på strukturnivå, ikke på grunn av. På den positive siden, mener én person at kurs og opplæring vil komme med tiden, bare den nye strukturen får satt seg, samt at teamarbeidet gir bra læring, og det er jo en del av strukturendringen.

## Drøfting

Strukturendringen som har skjedd i organisasjonen, fra et maskinbyråkrati, som kjennetegnes gjennom Webers beskrivelse av byråkratiet (Busch mfl 2003), til funksjonsorganisering har også som målsetting å føre til økt læring. Det synes på bakgrunn av resultatene som om dette foreløpig ikke har blitt ivarettatt på en god nok måte. Det fremgår av vårt datagrunnlag at det foregår en omfattende og positiv læring i teamene – dvs. de enkelte medlemmene i mellom. Samtidig kan det stilles berettiget spørsmål om dette er et resultat av strukturendringen eller at

medlemmene/aktørene på tross av endringen, likevel har skapt seg et læringsmiljø som vi beskriver i kapittel 4.2.1. (aktørnivå/læring).

Det er lite tvilsomt at datagrunnlaget vårt viser at det brer seg en frustrasjon hos den enkelte som ikke var der tidligere eller ev. ikke kom til uttrykk. Strukturendringen fordrer at absolutt alle må lære nye systemer. Det holder ikke med gårdsdagens kunnskap. I tillegg fører kravet om generalisering hos den enkelte, til at opplæringen plutselig blir meget sentral for de aller fleste. Knapt noen kan unngå å bli rammet av strukturendringens krav på en eller annen måte i så henseende.

Hva har man så å tilby fra strukturnivåets side når det gjelder målsettingen om økt læring? Det synes at tilbudet i stor grad er korte introduksjonskurs, med gjennomgang av de aller mest nødvendige instruksjoner (komme i gang kurs), samt E-læringskurs. Utover det må den enkelte sette seg ned og lese manualer, bruke intranett, søke i hjelpefunksjoner osv. Dermed er det ikke så rart at læring i team, medlemmene i mellom, blir sentral.

Illeris mfl. definerer læring på arbeidsplassen som: *"Møtet mellem arbejdspladsens læringsmiljøer og medarbeidernes læringsforløb"* (2004:30). Videre sier han: *"Læring finner sted som en social proces når medarbejderne diskuterer innbyrdes, reflekterer og udveksler erfaringer, ideer og vurderinger med hinanden"* (2004:34).

Medlemmene i teamet er også opptatt av interaksjonen dem i mellom, og at dette har mye å si for læring. Etter at omorganiseringen hvor teamarbeid ble innført som arbeidsform, så har det teknisk-organisatorisk i utgangspunktet blitt lagt til rette for læring i retning av Illeris sine tanker og ideer. Teamet er som nevnt tverrfaglig, og således kan det utveksles erfaringer på tvers av tidligere funksjoner.

Hvis man virkelig tar Illeris sine prinsipper på alvor, så kan vi faktisk diskutere om den nye strukturendringen faktisk har lyktes i sin målsetting. Er det bare den enkelte medarbeider som ikke har oppfattet det? Organiseringen har som kjent ført til obligatorisk teamarbeid for vår undersøkelsesgruppe, og vårt datagrunnlag viser at det ikke er tvilsomt at det finner sted en omfattende læringsprosess på aktørnivå - aktørene i mellom. Til en viss grad er nok dette riktig.

Teamarbeid som arbeidsform, er en del av strukturnivået og må til en viss grad tilskrives målsettingen om økt læring. Følgelig har man hatt tanker om dette på strukturnivå. Det kan like fullt virke som om man på strukturnivå har tatt for lett på oppgaven eller ikke hatt nok oppmerksomhet rettet mot de forholdsvis omfattende læringsoppgaver som nødvendigvis måtte komme i kjølvannet av strukturendringene. Mange av disse oppgavene var av et slikt omfang og av en slik karakter, at de ikke kunne løses på aktørnivået. De måtte og burde vært løst ved omfattende opplæring fra sentralt hold dvs. løst på strukturnivå gjennom forskjellige tiltak. Hvorfor ble det ikke slik?

En nærliggende forklaring – som på ingen måte er uttømmende – ligger i den ledelsesstrategi som ble valgt – nemlig strategi E (Jacobsen 2004). Denne strategien har et top-down fokus. Maktfaktoren er sentral, og målsettingen er å utnytte de ansattes ressurser. De ansatte i ytre etat, her representert ved vår undersøkelsesgruppe, ble i liten eller ingen grad involvert – reelt sett – i beslutninger om strukturendringer. Dette var et rent top-down prosjekt. Det kom nok en del innspill om, men det er liten tvil om hvor de reelle beslutninger ble tatt. **Opplevelsen var at problemer ble bagatellisert eller ikke tatt hensyn til i tilstrekkelig grad.**

Dette førte til at det ble et stort fokus og press på teamet og den enkelte aktør. Det kan synes som om det fra ledelsesmessig synspunkt, kun var mulig å løse problemene ved å legge ekstra press på aktørnivået, mens det ikke var ønskelig å endre verken på strukturnivået eller det teknologiske nivået. Strukturnivået og teknologinivået var fastlåst, mens man stadig økte presset mot aktørnivået. Vi kommer tilbake til de konsekvenser dette har fått, og den noe overraskende løsning som ble foretatt.

### Delkonklusjon

Det hersker liten tvil i undersøkelsesgruppen at de opplever at målsettingen om økt læring, sett mot strukturnivået, ikke er nådd. Alle våre data peker på en eller annen måte i den retning. Dette forholdet har helt klart vært en stor kilde til frustrasjon, og synes å ha underminert det positive læringsløftet som teamarbeidet synes å gi.

### **4.3.2 Trivsel**

Vi stilte også spørsmål til undersøkelsesgruppen om de trivdes i med den nye organisasjonsstrukturen. Her laget vi til forskjell fra tidligere, et skalaspørsmål hvor



karakteren 1 var dårligst og karakteren 10 er best. Begrunnelsen for å bruke skalaspørsmål på dette punktet, var at det kan være vanskelig å sette ord på følelsen av trivsel i en sånn sammenheng. Dette var igjen fundert i den korte tiden som organisasjonene hadde fungert etter omorganiseringen. Følgelig mente vi det var enklest å bruke karakterer for å få fram konkrete svar som vi kunne bruke til å danne oss et bilde. Det må også tas i betraktning at trivselsfølelsen kan ha mange forskjellige utspring, og svarene kan være reflektert av en mer generell følelse av trivsel/mistrivsel. Følgelig må vi ta svarene for det de er. Vi ba også om at de begrunnet karaktervalget slik at vi kunne få nærmere innblikk i hva de la vekt på.

### Resultater

Resultatene var faktisk ikke så overraskende som man kanskje kunne tro. De viste seg å være spredt over hele skalaen fra 1 til 10. Dette er kanskje ikke så rart, trivselsfølelsen gir seg ofte uttrykk på mange forskjellige måter hos de enkelte individer, samt at den ofte er svært sammensatt. Dette viser da også de begrunnelser som ble gitt i tillegg til karakterene.

Resultatene viser at fem personer ligger i det nedre intervallet 1 – 3, to personer ligger på 5 og tre personer ligger i det øvre intervallet mellom 7 – 10. På bakgrunn av resultatene synes det om halvparten av undersøkelsesgruppen opplever at manglende læring, har negativ effekt på trivselen.

### Drøfting

Vi brukte her skalaspørsmål som metode, i tillegg til en skriftlig begrunnelse/svar på våre spørsmål. Grunnen til dette var at aktørene har en viss distanse til strukturnivået som man ikke i samme grad har internt på aktørnivå. Det kan også være vanskelig å sette ord på følelsen av trivsel. Det viste seg derfor mye lettere å få en god karakterfordeling over hele skalaen.

Halvparten av undersøkelsesgruppen ligger i det nedre sjikt av skalaen (1 – 3). Det er derfor naturlig å begynne med å undersøke deres begrunnelser for karaktervalget. Et moment er at man rett og slett trives på tross av den nye funksjonsorganiseringen. Dette stemmer også overens med det som kom fram under trivsel på aktørnivået. Det er vel heller ikke så rart at noen føler det slik, da vi allerede har konkludert med at man har inntatt en top-down strategi fra et ledelsesmessig synspunkt.

Videre nevnes det at man ikke får tak i det/de saker og ting man skal ha. Eksempelvis alt fra rekvisita til hvem som gjør hva i den nye organisasjonen. Gamle og kjente ”stier” er grodd igjen og de nye har ikke blitt tilstrekkelig oppgått. Dette har nok noe med innkjøringsproblemer å gjøre, og bør vel kunne løses etter hvert. Et annet moment som ødelegger trivselen for denne gruppen, er følelsen av at lederne blir tatt vare på, mens den vanlige funksjonær ikke blir det samme i tilstrekkelig grad. Dette er nok et scenario som ikke er helt ukjent. Funksjonsorganisering fører nødvendigvis til at mange funksjoner – og derav mye makt – blir sentralisert. Det kan føles – både reelt og ikke reelt – som om lederne av funksjonene og deres mellomledere, blir ivaretatt på en langt bedre måte enn ”resten.” Sammen med den tunge byråkratiske utformingen (Busch mfl 2003) en slik organisasjons har, samt at den er produksjonsorientert på bekostning av service orientert, så er det ikke rart at man sitter igjen med en slik oppfatning. Dette kan også manifestere seg i form av ett regelsett for ledere og et annet for den vanlige medarbeider. Gjennom blant annet småprat (Ekman 2004) har vi fått viktige innspill i så henseende.

Til slutt er det noen som nevner at mange slutter. Det å miste arbeidskolleger er selvfølgelig for mange en vesentlig mistrivselsfaktor. I denne sammenheng blir det pekt på at ledelsen kunne vært mer delaktig og kanskje forhindret eller i hvert fall ikke vært likegyldig til at solide fagfolk forsvinner. Det er følgelig ikke bare det at man mister en god arbeidskollega, men også det faktum at med arbeidskollegaen så forsvinner også kompetansen som var viktig også for andre medarbeidere i deres daglige jobb. Med den nye organiseringen forsvinner derfor både kolleger og deres kompetanse. Konsekvensene er at mikrosamfunnene (von Krogh 2005 mfl) endres, noe som videre kan gi direkte utslag på trivselsfaktoren.

Den neste gruppen vi ser på, er de som ligger midt på skalaen (5). Hva er deres begrunnelser? Felles for dem, er at de har ikke gjort seg opp noen stor mening om det ene eller andre. En kan ikke se de store endringene fra tidligere, og vedkommende trives med arbeidsoppgaver og kolleger. Den andre mener at det nok har blitt noe dårligere enn før pga. at kolleger har sluttet og problemene med dokumentsenteret.

(Kort fortalt kan man sammenligne dokumentsenteret som befinner seg fysisk i Tønsberg, med et postkontor eller registreringskontor for all postgang. Det har vært problemer med restanser på inngående post, da mesteparten av posten skal skannes der og legges inn på datasystemet. Dette har medført en betydelig forlenget postgang.) Dette er et resultat av funksjonsorganiseringen og det er ikke så rart at dette lett kan berøre trivselsfaktoren. Det er

ikke så mye mer å si om denne gruppen enn at de virker tilpasningsdyktige og av ulike grunner ikke så lett berøres av endringene.

Den siste gruppen er de tre som har svart 7 og 10. Det er vesentlig forskjellige begrunnelser for de to som ligger på 7, i forhold til den ene på 10. De to på 7 har et langt sterkere fokus på den delen av organiseringen som har direkte effekt lokalt. Dvs. at de mener teamorganiseringen i seg selv er et stort pluss. De opplever at teamet har ført til mer trivsel, selv om de har en følelse av at det nok har blitt verre generelt sett. Følgelig kan det virke som om deres karaktersetting er sterkt lokalt forankret, og at dette mer enn oppveier andre negative konsekvenser. Det kan virke som de ser det hele med mer lokale briller enn de andre. Dette er viktig for vår undersøkelse. Det viser at trivselsfaktoren har mange fasetter, og det som er riktig for én er ikke nødvendigvis det for en annen. Noen legger mest vekt på det som foregår der man er.

Det beste svaret som ble gitt var toppkarakteren 10. En person trivdes utmerket både før og etter omorganiseringen. Begrunnelsen for dette ligger i at vedkommende mente det ikke hadde vært noen forandringer som påvirket vedkommendes trivsel. Dvs. dette er ikke helt riktig. I svaret ligger det at vedkommende hadde en liten downperiode ved årets begynnelse, men at personen nå er tilbake der vedkommende var før omorganiseringen. Dvs. at trivselen har økt fra denne downperioden og fram til intervjudatoen som var i juni. Funksjonsorganiseringen hadde således ikke ført til noen mistrivsel totalt sett. Den hadde isolert sett økt. Når dette er sagt, så er det svært viktig å merke seg at vedkommende trivdes like godt før omorganiseringen. Følgelig er tilstanden uendret.

Generelt sett tolker vi det slik at omorganiseringen ikke har ført til økt trivsel. Tilstanden kan sies å være uendret. Kan man da si at man har lyktes med å øke trivselen og nådd målsettingen? Kan det å lyktes med å opprettholde tilstanden tolkes dit hen at man har lyktes? Det er absolutt berettiget å stille dette spørsmålet, da selv den som ga karakteren 10, ikke har sagt at det var noen forbedring, bare en opprettholdelse av tidligere tilstand.

Vårt datagrunnlag viser at teamorganisering/teamarbeid blir oppfattet å gi økt trivsel både på aktørnivå og strukturnivå, kan man stille spørsmål om det virkelig er strukturendringen som har æren for dette, eller om det er menneskene/arbeidskollegene som trives sammen – uansett

arbeidsform og struktur. Basert på våre funn, heller vi til at det er menneskene/arbeidskollegene som gjør at man trives - ikke funksjonsorganiseringen.

Når vi ser på strukturendringene totalt (dvs. organisasjonen under ett, ikke bare teamet) så blir bildet noe annet. Her viser datagrunnlaget vårt at femti prosent av undersøkelsesgruppen mener det har ført til mindre trivsel – dvs. nedre del av skalaen. Tjue prosent gir middels score mens tretti prosent gir en høy score – noe som indikerer at man trivselen har økt.

Hvis vi ser på de som har gitt lav score, er det liten tvil om at strukturendringen ikke har medført økt trivsel. De som har gitt en middels score, synes å være noe indifferente. Vår oppfatning må derfor bli at de virker nokså uberørte og synes å være tilpasningsdyktige og ikke lett å påvirke verken ene eller andre veien. De mest interessante er kanskje de tretti prosentene i øvre del av skalaen. Man skulle tro at her hadde trivselen økt. Men konklusjonen er ikke så enkel. Bortsett fra den som har gitt karakter 10, viser datagrunnlaget vårt at de mener at trivselen har økt pga. teamorganiseringen, men at man har en følelse av at ting har blitt verre generelt. Den ene som har gitt toppkarakter, er i en klasse for seg. Her kan vi egentlig velge oppfatning. Hvis vi ser på perioden isolert, så har vedkommende gått fra en liten downperiode rundt årsskiftet til å ha økt trivsel på intervju tidspunktet. I så henseende er svaret positivt. Hvis vi også tar hensynt til utsagnet om at personen trivdes like godt før strukturendringen, og at tilstanden således er stabil eller uforandret, medfører det ingen endring.

### Delkonklusjon

Hva kan vi så konkludere med når det gjelder målsettingen om økt trivsel knyttet til de strukturendringer/organisasjonsendringer som er gjort?

Det er liten tvil om at de fleste mener det å jobbe i team er positivt, og har ført til økt trivsel. Teamet består jo av arbeidskolleger som man trivdes sammen med både før og etter omorganiseringen. Totalt sett så må vi konkludere med at man ikke har lyktes i målsettingen om økt trivsel på måletidspunktet. De lyspunktene vi finner er basert på lokale forhold og menneskene i mellom, vi synes dermed å se mikrosamfunnet som sentral.

### 4.3.3 Effektivitet

Hvordan har strukturendringen påvirket effektiviteten sett med aktørenes briller? Dette spørsmålet skal vi prøve å besvare i dette kapittelet. Tre av spørsmålene våre gikk under dette temaet, noe som ga oss et godt datagrunnlag. Spørsmålene våre oppfordret intervjuobjektene til å gi omfattende svar, noe vi også fikk. Økt effektivitet er selve kjernen i strukturendringen, og datagrunnlaget vårt viser da også at undersøkelsesgruppen har mange meninger og oppfatninger om dette. Videre i dette kapittelet har vi delt opp svarene vi fikk under hvert av de tre spørsmålene, hver for seg under resultatdelen og drøftingsdelen. Under konklusjonsdelen har vi – foruten å konkludere enkeltvis på spørsmålene - også sammenfattet dem for å kunne foreta en samlet delkonklusjon under dette temaet.

#### Resultater

Det første spørsmålet vi ønsket svar på, dreide seg om hvordan den enkelte opplevde den nye strukturen/organiseringen sett opp mot målsettingen om økt effektivitet. De kommentarene som går igjen hos flere, er at man ikke kan se noen fremgang, det fungerer ikke og at man ikke opplever at effektiviteten har økt. Svarene inneholder også en god del begrunnelser for hvorfor det ble slik og hva som har gått galt. Dette kommer vi tilbake til under drøftingen.

Det neste spørsmålet var opplevelsen av individuell frihet og innflytelse over de arbeidsoppgavene man var satt til å utføre. Her var resultatet at de aller fleste mente de hadde stor frihet og god innflytelse på arbeidsoppgavene. Et par stykker mente at friheten og innflytelsen nå var innskrenket i forhold til tidligere.

Det siste spørsmålet vi stilte knyttet til effektiviteten, var om strukturendringen hadde gitt en bedre arbeidsdag når man så de tre målsettingene samlet (læring, trivsel og effektivitet). Resultatene her viste en samstemmig enighet om at så ikke var tilfelle. Det var for mange problemer bl.a. ”flaskehalser”, svak opplæring og overambisiøse målsettinger, noe vi kommer tilbake til under drøftingen og delkonklusjonen.

#### Drøfting

Det første spørsmålet var som allerede nevnt, hvordan den enkelte opplevde at den nye organiseringen fungerte målt opp mot effektivitetsmålsettingen. Mange hadde allerede på intervju tidspunktet i juni, en følelse av å ikke nå de arbeidsmål som var blitt fastsatt for året under ett.

Årsakene til dette er forskjellige, men flere nevner en kombinasjon av økt mangfold/mengde av oppgaver som skal gjøres, liten eller ingen kompetanse på områdene og liten eller utilstrekkelig opplæring på områdene. Her ser vi sannsynligvis noe av bakdelen ved den økte generaliseringen som har funnet sted på bekostning av spesialisering. Dette har vi vært inne på tidligere i oppgaven, men det kommer igjen her.

Teoretisk kan vi knyttet svarene vi fikk til at mange føler at de ikke er i Andreassen og Wadels (1989) flytsonemodell. Hvis utfordringene er større enn ferdighetene, kan man oppleve bekymring. Normalt vil man da raskt hente seg inn igjen og etablere seg i flytsonen igjen. Hvis man får større problemer eller ikke klarer å hente seg inn så raskt som mulig, kan ubalansen føre til at bekymringene utvikler seg til angst. Vi har ikke grunnlag for å kunne uttale oss om noen har utviklet angst, men det er viktig at man henter seg inn raskt, i så fall vokser man på å takle de utfordringer som man har overvunnet.

Videre er det flere som nevner at den nye strukturen har skapt for mange "flaskehalser." Et godt eksempel på det er dokumentsenteret som håndterer postgangen. "Flaskehalsene" fører til at produksjonen stopper opp noe som gjør folk frustrerte. Flere i undersøkelsesgruppen mener dette viser en lite gjennomtenkt og profesjonell tilnærming til hva slags utfordringer den nye strukturen ville føre med seg. "Flaskehalser" er ikke ukjent fenomen. Det kan virke som man ikke i tilstrekkelig grad synes å ha tatt inn over seg dette under planleggingen. Noe som får den konsekvens at man må håndtere problemet i ettertid, noe som kan gå utover effektiviteten. Dette problemet er meget godt egnet til å underbygge våre antagelser om at strukturen/organisasjonen fortsatt ikke har funnet sin endelige struktur etter de gikk inn i stabiliseringsfasen. Vi er av den oppfatning at det må gjøres store grep, og det er liten tvil om at man sentralt har massivt undervurdert konsekvensene av denne "flaskehalsen."

Andre nevner kombinasjonen med nye oppgaver som man ikke behersker og forventningen om at man skal yte maksimalt. I tillegg har mange sluttet, og man har begynt å føle en viss underbemanning på kroppen. Her er vi igjen tilbake til kravet om økt generalisering og flytting av oppgaver. Funksjonsorganiseringen innebærer at oppgaver flyttes fra et sted til et

annet. Spesialistene på de enkelte oppgaver flytter ikke nødvendigvis etter. Følgelig blir mange oppgaver ikke ivaretatt på den samme måten som tidligere. Når dette får så stort omfang som her, så vil de fleste merke det på en eller annen måte. Vår undersøkelsesgruppe er intet unntak. Det merkes både internt i og i forbindelse med oppgaver hvor man er avhengig av andre, for selv å kunne komme i land med jobben. Videre ble det vist til noen helt konkrete eksempler fra hverdagen. Det var at kontoret var fratatt sin skanner som ble flittig brukt, det var at gruppen hadde mistet kontrollsekretæren (dette var en stilling som gjorde mye av det administrative og statistiske kontorarbeidet for fagstillingene). Denne stillingen ble borte i omorganiseringen. Videre vises det igjen til dokumentsenderet som et stort problem.

Det neste spørsmålet vi ønsket svar på i denne bolken, var den enkeltes opplevelse av frihet og medbestemmelse/innflytelse til å utføre arbeidet sitt. Grunnen til at vi stilte dette spørsmålet, var at undersøkelsesgruppen vår tidligere hadde stor frihet og innflytelse på sine daglige arbeidsoppgaver. Det at man har stor frihet i jobben og kan tilrettelegge arbeidsdagen best mulig, må jo sies å være effektivt når vi her snakker om kunnskapsmedarbeidere. Funksjonsorganiseringen vitner imidlertid om at ledelsen ønsker en mer produksjonsorientert tilnærming til arbeidsoppgavene, og det blir derfor viktig å få vite om dette har satt sitt preg på effektiviteten.

Her svarer åtte av ti at de har stor frihet og innflytelse i hverdagen. To stykker mener at dette har blitt mindre og mer av tvangsoppgaver fra sentralt hold. Friheten og innflytelsen over egne oppgaver, oppleves som meningsfylt og effektivt. Følgelig har ikke strukturendringen i særlig grad ført til mindre effektivitet på dette området.

Det siste spørsmålet vi stilte til undersøkelsesgruppen, var om strukturendringen hadde gitt dem en bedre arbeidsdag tatt i betraktning de tre målsettingen om økt effektivitet, læring og trivsel. Her viser svarene et samstemmig nei, dog med islett av noen ting som er bra. Det er mange begrunnelser for denne oppfatningen, og vi skal se på de fleste av dem. En person svarer at alt er forandret og at det er uvisst hvilke rolle man har - sett i forhold til samarbeid. Andre mener at samarbeidet er dårligere og vanskeliggjort. Dette er opplagte følger av den strukturendring som er foretatt. Når oppgaver og funksjoner sentraliseres, nye mennesker overtar for andre, gamle "stier" blir borte osv., så vil samarbeidet og den virkning det har på effektiviteten lide. I hvert fall en stund til nye måter blir en del av hverdagen. Noen mener det

var lettere før, da sto man friere til å kontakte alle både innenfor og utenfor etaten ved behov. Dette er også riktig – og kan illustres med nok et eksempel fra postgangen og dokumentsenteret. Før kunne man bestille oppgaver fra banker osv. og få dem direkte levert til kontoret i sitt navn. Nå skal slike dokumenter iflg. reglementet sendes til dokumentsenteret (sentralt) for skanning og ev. videre postgang derfra. Dette er bare ett eksempel på at strukturendringen har opprettet sentraliserte funksjoner og prosedyrer for oppgaver som man før i større grad taklet individuelt. Dette kan selvsagt føles innskrenkende og at det har ført til en dårligere arbeidsdag for enkelte.

Andre oppfatninger som går igjen, er at systemene som er innført virker dårligere, samt at pålagte oppgaver som vedtakskriving ikke gjør arbeidsdagen bedre. Når det gjelder de administrative støttesystemene tas det opp i neste kapittel. Imidlertid er det udiskutabelt slik at funksjonsorganiseringen har ført til en mer kontrollert og ensrettet arbeidsdag for den enkelte. Det er påviselig mindre fleksibilitet enn før, og individuelle, kreative løsninger på problemer og oppgaver, er ikke like akseptert som før. Prosedyrene og korrekt saksbehandling har blitt viktigere enn før. Før var det innholdet som var viktigst, mens det foreløpig ser ut til at formen nå er blitt viktigst – i hvert fall foreløpig. Dette gir seg bl.a. utslag i utsagn som er nevnt ovenfor.

Videre nevnes den lange avstanden mellom menneskene innen regionen og de oppgavene/prosedyrene som de utførere som et problem. Før var hvert fylke eller avdeling for seg, nå utføres mange oppgaver sentralt for hele regionen. Dette forvansker hverdagen og gjør at det blir mindre effektivt. Det er for eksempel ikke like lett å venne seg til at den saksbehandleren som satt med manntallsregistreringer to dører bortenfor – og som man snakket med flere ganger om dagen – nå sitter tjue mil borte og er en fremmed. Det føltes helt klart lettere og mer effektivt, når man kunne prate med vedkommende og løste problemer over en kopp kaffe, enn pr. e-post.

Disse resultatene synes ganske nedslående, da den omfattende strukturendringen absolutt bør ha rotfeste i den enkelte medarbeider for å gi full effekt. Det er en viss oppgitthet i svarene på intervjuene og småpraten rundt det hele. Det virker som at ledelsen har satset hundre prosent på å påvirke menneskene på aktørnivået, mens strukturnivået holdes fastlåst – her skal ingenting røres. Det hjelper jo ikke at de opplever at arbeidsformen team blir bedre og bedre, mens effektiviteten likevel blir dårligere og dårligere. Det kan følgelig se ut som om ballen



ligger hos ledelsen og ikke hos den enkelte medarbeider denne gang. Til slutt er det den ene som ser et lyspunkt i at ting ikke har gått seg til. Vedkommende mener at det vil bli bedre etter hvert. Vi er ikke uenige i det!

#### Delkonklusjon

Undersøkelsesgruppen opplever at arbeidsformen team oppleves positivt, mens dette synes ikke å gi utslag på effektiviteten totalt sett, som blir dårligere. Vår konklusjon på dette kapittelet er at målsettingene ikke er nådd.

### **4.4. Teknologinivå/administrative støttesystemer**

Det neste nivået vi tar for oss i Leavitts modell (1965) er det teknologiske nivå. Det har vært en rivende utvikling i Skatteetaten når det gjelder bruk av administrative støttesystemer som verktøy – særlig de senere år. Omorganiseringen førte også med seg et stort sprang videre i denne retning.

Særlig innføring av ELARK som er et administrativt støttesystem, har ført til vesentlige endringer i saksbehandlingsrutinene for vår undersøkelsesgruppe. Kompleksiteten i disse rutinene har bare vokst utover i perioden, og det innføres stadig nye rutiner og prosedyrer. Systemet har også omfattende kontrollfunksjoner. Videre er det innført nytt system for registrering av tid, reiseregninger osv. Dette er også svært omfattende, og man bruker mye tid på dette. I tillegg til dette kommer en variert flora av saksbehandlingssystemer og registre noen gamle og andre nye. Man kan på mange måter si at teknologien i større og større grad styrer arbeidsformen.

Vi skal nå se på dette nivået fra samme ståsted som tidligere – nemlig med aktørens briller. Vi vil i hovedsak benytte Karaseks krav/kontrollmodell (1979) som forklaringsmodell. Vi vil med dette se om den enkeltes opplevelse kan forklares ut fra følelsen av egenkontroll og jobbkrav, når det gjelder bruk av de administrative støttesystemer som verktøy.

#### **4.4.1 Læring**

Under dette punktet ser vi på målsettingen om økt læring. Har ny teknologi ført til økt læring hos aktørene dvs. vår undersøkelsesgruppe? Det er kanskje urettferdig å måle dette momentet

etter så kort tid, men vi syntes det var viktig for oppgaven å få fram hvor omfattende dette nivået har blitt, og få fram de opplevelsene den enkelte har under daglig bruk. Her er etatens egen målsetting om økt læring et godt utgangspunkt.

I denne sammenhengen knytter vi i hovedsak målbegrepet trivsel til den organiserte opplæring og kollegabasert veiledning/opplæring. I tillegg tar vi med opplevelsen den enkelte har rundt innflytelse (Karasek 1979) på valg og utforming ved innføring av nye system.

### Resultater

På det oppsummerende skalaspørsmålet knyttet til den totale opplevelsen av opplæring ligger tyngdepunktet mellom 1-3. Dette indikerer at flertallet har en subjektiv opplevelse av manglende opplæring. Det vil si at de opplever at målsetningen om økt læring knyttet til dette feltet ikke er nådd.

På spørsmålet om man fikk nødvendig opplæring sett i forhold til de krav som stilles til bruk av systemene, var svarene i det alt vesentlige negative. Fra de som mente at de fikk lite opplæring og at denne i så fall var tilfeldig, til de som mente at de fikk nok opplæring. Noen mente også at det var litt opp til en selv. Hovedproblemet som de fleste kommenterte, var at opplæringen i for stor grad baserer seg på at den enkelte leser seg opp på rutiner og prosedyrer som kommer via e-post, e-læring og andre ressurser på intranett. Kursene som holdes er stort sett rene introduksjonskurs, og man mangler oppdateringskurs når man har brukt systemene en stund. Undersøkelsesgruppen opplever at å dele kunnskap i bruk av støttesystemene i team, fungerer svært bra. En person mener at vedkommende ikke får noen støtte, mens resten mener det er bra.

I spørsmålet om man opplever å ha hatt innflytelse i innføring/valg av støttesystemer, så viser svarene at en person har vært i denne posisjonen. Denne personen har vært deltaker i konkrete navngitte prosjekter knyttet til utvikling/valg av systemer.

Videre mener et flertall at samarbeidet med brukerstøtten går greit. Man får hjelp når man spør. Noen bruker det de kaller ”bakveien.” Med det menes vel at man har bekjente på strategiske plasser som kan løse problemer raskt hvis det trengs.

## Drøfting

Vi vil nedenfor ta for oss de mest sentrale funnene som kan gi en forklaring på resultatet.

### *Formelle læringsarenaer*

Et av spørsmålene berører opplæring i kombinasjon med krav og forventninger fra ledelsen. Vi gjentar at vi må ta i betraktning at vi på intervjudtidspunktet befinner oss seks mnd. inn i omorganiseringsprosessen.

Undersøkelsesgruppen har gjort seg en del erfaringer underveis fra prosessen begynte for alvor et halvt år i forveien. I sum synes det som om læring knyttet til de administrative støttesystemer oppleves negativt. Alt fra opplevelsen av ingen opplæring, til noe opplæring, til at man må gjøre mye selv, vitner om en opplevelse at opplæringen ikke er satt i system

Det oppleves som et til dels belastende (Karasek 1979) krav at prosedyrer og relativt tunge rutiner skal innlæres på kort tid. At opplevelsen av at nye systemer rulles ut og tas i bruk ”over natten” gjør at opplæringen for den enkelte kan føles tilfeldig. Flertallet i undersøkelsesgruppen føler at kravet til bruk av E-læring, samt at manualer, ”bruksanvisninger”, prosedyrer og rutiner i bruk av systemene som i vesentlig grad blir overlatt til den enkelte medarbeider å finne ut av slår negativt ut. Det kan dermed synes som om den manglende innflytelsen (Karasek 1979) på valg av formelle læringsarenaer (Illeris mfl 2004) slår negativt ut på læringsmålet.

I og med at det synes som om mye av opplæringen skal foregå via e-læring kan resultatet som viser at noen føler de har fått opplæring mens andre ikke har dette, være en konsekvens av det Illeris mfl (2004) kaller medarbeidernes læringsforløp. Kravene til å ta i bruk denne typen læringsarena synes for mange å bli for store. Det kan synes også som om det har påhvilt den enkelte å motivere seg til å benytte denne læringsformen. I kombinasjon med den enkeltes bakgrunn kan dermed forklaringen være at det er et stort sprang for enkelte å skulle forholde seg til opplæring via en e-læringsplattform.

Verdien i brukerveiledninger og manualer som opplæringsmedium må en også trekke inn som en mulig forklaringsvariabel. Vi har ingen grunnlag i dataene for å vurdere innholdet, men med et generelt utgangspunkt kan det sies at verdien vil avhenge av bruken av begreper og forståelsen av begrepet, hvem som har produsert disse (er det programmerere/utviklere eller brukere), hvem målgruppen for produktene er og hvilken målsetning innholdet er produsert med. Det vil være forskjell om disse er laget som ren dokumentasjon eller for et målrettet opplæring.

Det kan synes som om de ansvarlige ikke har hatt fokus på å etablere alternative læringsarena, men i hovedsak valgt den til dels nye læringsplattformen innenfor opplæring på dette området. En av E-læringsformens fordeler er å nå ut til ”massene” på en rask og effektiv måte, til en svært lav enhetskostnad. En forklaring på dette kan igjen være at det ikke er utarbeidet det Senge (Levin mfl, 2002); kaller en kunnskapsvisjon, mer spesifikt utvikle konsepter knyttet til alternative læringsarenaer. Illeris mfl sier at det innenfor det teknisk-økonomiske system påhviler ledelsen et ansvar for tilrettelegging av formelle læringsarena. Illeris mfl fremhever videre at e-læringsmessige muligheter skal være en av flere læringsarena.

Flertallet nevner også at det ikke fins noen struktur på opplæring i det hele tatt. At flertallet retter såpass sterk kritikk til prioriteringen av opplæring knyttet til de administrative støttesystemer, er svært alvorlig. Sammenholdt med de store krav (Karasek 1979) og forventninger som ligger til grunn, er det ikke så merkelig at vårt datagrunnlag viser en betydelig frustrasjon, samt høy slitasjefaktor i undersøkelsesgruppen.

Ved hjelp av Karaseks krav/kontrollmodell kan vi gjøre følgende oppsummering; Det synes som at flertallet opplever til dels høye krav til bruk av systemene i det daglige arbeidet, selv om opplæringen føles mangelfull. Mangelen på supplerende læringsarenaer som alternativ til e-læring og ulike skrevne brukerveiledninger har negativ effekt. Manglende innflytelse på valg av opplæringsform synes å oppleves som belastende.

### *Kollegabasert veiledning og opplæring*

Det som er gledelig er at samarbeidet mellom den enkelte og brukerstøtten virker bra. Dette spørsmålet får gode tilbakemeldinger, og vårt datagrunnlag viser liten misnøye her. I tillegg ser vi at det innenfor gruppen er vilje til å dele kunnskap. I dette perspektivet ser vi også at

mye er vunnet når ansatte danner sosiale læringsmiljø (Illeris mfl 2004) og mikrosamfunn (von Krogh 2005). Selv tunge teknologiske utfordringer kan da håndteres brukbart når dette er på plass.

En viser spesielt til at alle superbrukerne på et gitt system forsvant i prosessen. Det kan forklares som en nedprioritering eller i beste fall en misforstått oppfatning av forholdene, samt manglende forståelse av kompleksitet i bruk system. Et generelt trekk under innføring av store system i organisasjoner er etablering av kompetente superbrukerne som ett suksesskriterium for oppbygging av kompetanse i driftsorganisasjonen.

### *Innflytelse ved valg av system*

Imidlertid slår spørsmålet om den enkeltes innflytelse i valg av støttesystemer negativt ut. Med ett unntak, er alle mer eller mindre av den oppfatning at de ikke har hatt eller for den saks skyld har noen innflytelse. Det er vanskelig å si om dette er en korrekt oppfatning, da det ikke foreligger noen tilbakemelding på dette fra andre deler av organisasjonen. Her er vi overlatt til den enkeltes oppfatning. Forklaringen på dette kan være manglende informasjon og kunnskap gitt til undersøkelsesgruppen knyttet til denne type arbeid. Det kan jo også synes som deltakelse fra brukernivå er tilstede, problemet i en så stor organisasjon er at dette ikke synes. Om dette ikke bevisst kommuniseres ut i organisasjonen, kan det oppstå en opplevelse av at brukerne ikke er tatt med. Hvis dette ligger som forklaring på følelsen av manglende innflytelse fra brukernivå, har organisasjonen en utfordring mot å bedre informasjon og kunnskap.

Et viktig moment er også opplevelsen fra flere om at systemene ikke er brukervennlige. Det vil si at grensesnittet mellom system og bruker skaper en høy terskel for bruk. Kravene (Karasek 1979) oppleves dermed for høye, et viktig moment som må trekkes frem i dette lyset var at noen følte seg dumme når de ikke fikk det til. Vi har ikke noe i datagrunnlaget som gir svar på om grensenittet mellom system og bruker er designet av bruker eller programmerere. Men opplevelsen av at systemet er lite brukervennlig kan ha en slik forklaringsvariabel.

### *Generelle betraktninger*

Innføring og utvidet bruk av administrative støttesystemer vil erfaringsmessig avstedkomme problemer på det operative plan – særlig dersom opplæringen ikke er godt organisert og ivaretatt. Vårt datagrunnlag viser nettopp disse momentene. Forklaringen kan knyttes til det

som oppleves som et generelt problem under innføring av datasystemer. For å redusere kostnadene ved anskaffelse av systemer kutter en på opplæringskostnadene. En legger ikke inn de langsiktige ”usynlige” kostnader knyttet til økt tidsbruk og belastningen på den enkelte under arbeid i systemene pga manglende opplæring.

Undersøkelsesgruppen tilkjennegir også at de strever for å holde følge med massive endringer og store krav, de tilkjennegir at slitasjefaktoren dvs. den høye belastningen (Karasek 1979) har begynt å gjøre seg gjeldende etter bare seks mnd. Dette er også en ”usynlig” kostnad som på sikt kan bli svært kostbar både økonomisk og menneskelig.

Tid blir et nøkkelord i så henseende. Man må få tid til å lære å bruke systemene, og ambisjonene må stå i forhold til dette. Vi er følgelig av den oppfatning at mikrosamfunnene etter hvert kan være i stand til å snu den negative trenden, da bruken av systemene i seg selv vil gjøre ferdighetene bedre. Utfordringene for organisasjonen på sikt vil være hvordan de bedre kan tilrettelegge ulike læringsarenaer når systemer oppgraderes. Denne typen system er under konstant utvikling og endring. Brukerne vil oppleve store og små endringer ved nye versjoner. Uten en klar plan for opplæring vil frustrasjonen over opplevelsen av manglende opplæring, og dermed mangelen på kontroll, fortsatt kunne bli en belastende faktor (Karasek 1979).

### Delkonklusjon

Vår oppfatning når det gjelder målsettingen om økt læring er at den ikke er oppfylt mht. det teknologiske nivå. Oppsummert synes det som om opplevelsen av for høye jobbkrav og liten egenkontroll (Karasek 1979) gir negativt utslag på målet om økt læring. Det som synes å være det mest utslagsgivende er kombinasjonen av opplevelsen av høye krav til bruk av systemene i det daglige arbeidet, sett opp mot den manglende opplæringen. Hovedårsaken her synes å knytte seg til mangelen på alternative læringsarenaer, som alternativ til e-læring og ulike skrevne brukerveiledninger.

Det som imidlertid er viktig å trekke frem er det som skjer aktørnivå imellom. Vi ser at det innenfor vår gruppe til å dele kunnskap. Også i dette perspektivet ser vi også at mye er vunnet når ansatte danner sosiale læringsmiljø, blant annet gjennom mikrosamfunn.

#### **4.4.2 Trivsel**

Trivsel på arbeidsplassen henger sammen med hvordan du mestrer arbeidsoppgavene, at de er interessante/meningsfulle og at forholdet til kollegene er bra. På teknologi nivået rettet vi særlig fokus mot arbeidsoppgavene knyttet til de administrative støttesystemene og hvordan den enkelte i undersøkelsesgruppen mestrer disse. Dette søkes oppsummert i et generelt spørsmål rundt opplevelsen av arbeidsglede.

Vi har også sett på forholdet til Skatteetatens IT seksjon (SITS). Det som må nevnes i denne sammenhengen er at denne avdelingen er tilretteleggere av den tekniske plattformen og drifter noen av administrative støttesystemene. Seksjonen ble flyttet ut av Skatteetaten under omorganisering og er en selvstendig enhet som kalles Skatteetatens IT og Servicesenter. Vi ønsket å få med opplevelsen knyttet til likeverdet, for det er en generell kjent problemstilling av denne typen avdeling kan oppleves som ha en særstilling i organisasjonen. Samtidig er denne avdelingen ”hjertet” for tilgjengelighet og utstyr i tilknytning til de administrative støttesystemene.

#### **Resultater**

Som et avsluttende oppsummerende spørsmål på dette punktet stilte vi spørsmålet om i hvilken grad man følte arbeidsglede når man jobbet med støttesystemene. Her falt 6 av 10 på skalaen mellom 1 og 4, resten havnet på karakter 5. Resultatene kan dermed tolkes dit at den subjektive opplevelse av målsetningen om økt trivsel ikke nådd. Det kan synes som den derimot gir et negativt utslag.

Når det gjelder spørsmålet om mestring, svarer de aller fleste at det går noenlunde greit. De mestrer systemene delvis som noen uttrykker det, mens andre mener at det går helt greit. Ingen uttrykker at de behersker systemene fullt ut.

Når det kommer til spørsmålet om hvorvidt arbeidet med støttesystemene føles meningsfullt, så spriker resultatene en god del. Ser en på flertallet så opplever de arbeidsoppgavene knyttet til systemene som lite meningsfulle. Men det er også viktig å trekke frem mindretallet som

ser ut til å fokusere på at opplysningene i systemene er viktige for jobben de skal utføre. De ser i den sammenheng mening i bruk dette som verktøy og informasjonsbase.

Videre mener noen at det er trygt å ta opp problemstillinger knyttet til systemene med kollegaer og i teamet. Et mindretall uttaler at de har for lite kunnskap om støttesystemene til å ta problemene videre i organisasjonen. Fordelingen viser at halvparten av undersøkelsesgruppen opplever at det ikke er noe problem å ta opp problemstillinger knyttet til støttesystemene.

Når det gjelder forholdet til SITS, så svarer mange rett og slett; ”vet ikke.”. Et par interessant uttalelse er ”det oppleves som om det er to forskjellige verdener” og ”føler ofte at vi ikke er i samme etat”. Gjennom uformelle samtaler (Ekman 2004) kommer det fram følgende utsagn ”det ser ut som om det er penger nok i det systemet der når det gjelder opplæring”.

### Drøfting

På det teknologiske nivå handler det mye om mestring av teknologien. Dette er som med all annen datateknologi – det blir etter hvert et stort skille mellom de som behersker teknologien og de som ikke gjør det. Opplevelsen av å mestre bruken av administrative støttesystemer som arbeidsverktøy eller informasjonsbank, vil i stor grad være et resultat av utfordringene sett opp mot ferdighetene (Andreassen og Wadel 1989) til den enkelte. Det vil igjen gi føringer på hvordan den enkelte opplever egenkontroll (Karasek 1979) i arbeidet.

Når det gjelder spørsmålet om forholdet til SITS, vil vi ikke gå nærmere inn på dette. Datagrunnlaget gir ikke noe svar på om resultatet som fremkommer innvirker på trivselen.

### *Mestring*

Hvis krav til bruk av støttesystemene er for store i forhold til ferdighetene, kan opplevelsen av manglende kontroll bli en stor belastning (Karasek 1979). Gjennom uformell samtaler fikk vi supplerende opplysninger om at flertallet følte at de manglet en god del på å mestre systemene slik det er forutsatt. Det kan synes som om flere overordnet sett ikke var i flytsonen, og at trivselen påvikes negativt av frustrasjon. Sett i Karaseks krav – kontroll perspektiv viser resultatene viser at kravene til mestring er for store, og at de dermed føler at de ikke har kontroll.



Samtidig er et viktig moment å trekke frem - at flertallet gjennom det vi ser som mikrosamfunn - opplever en viss personlig mestring i bruk av systemene i det daglige.

### *Meningsinnhold*

Da står det verre til med opplevelsen som undersøkelsesgruppen har av arbeidets meningsinnhold. Det er på det rene at systemene oppfattes som tungrodd. Det er langt mer registrering i hver enkelt sak/arbeidsoppgave enn tidligere. Støttesystemene har i stor grad overtatt for papirarbeidet, men man har likevel ikke noen følelse av at det har blitt lettere av den grunn – for noen er det blitt vanskeligere. Våre resultater viser at flertallet opplever dette som meningsløst og bortkastet, men en må ta i betraktning at mindretallet opplever at arbeidet gir mening. Hvorfor oppleves arbeidet med støttesystemene så forskjellig innen en liten gruppe mennesker som arbeider sammen? Hvorfor er det så store forskjeller i en slik ensartet gruppe?

Illeris mfl. snakker bl.a. om at man må oppleve arbeidsoppgavene som meningsfulle, for å involvere seg på et personlig plan. Vi mener å ha påvist en opplevelse av mangelfull opplæring i støttesystemene. Når vi ser dette i kombinasjon med den meget raske implementeringen av systemene som har funnet sted kan dette forklares ut fra at de opplever liten innflytelse på det som skjer. Når det så i tillegg oppleves som lite meningsfullt vil dette slå negativt ut på trivselsfaktoren.

De som finner arbeidet mot støttesystemene som meningsfylt i mer eller mindre grad, synes å fokusere på innholdet som ligger i systemene – ikke bare på vanskelig tilgjengelig funksjonalitet. Det at systemene tross alt gir lettere tilgang til omfattende mengder informasjon som man trenger i det daglige arbeidet, synes for denne gruppen å veie tyngre enn at brukerterskelen for systemene er relativt høy. De som derved har et fokus på innhold og ikke bare form, synes derfor å finne arbeidet mer meningsfullt og derved tilkjenne gir en større trivsel i arbeidet enn de som i stor grad fokuserer på grensesnittet knyttet opp mot tilgangen til funksjonalitet.

### *Arbeidsglede*

Vi stilte også et skalaspørsmål som gikk på hvorvidt man følte generell arbeidsglede ved å arbeide med støttesystemene. Bakgrunnen var å få en generell betraktning for å se om dette samsvarte med resultatene på de mer spesifikke spørsmål.

Svarene synes å fange opp trenden som fremkommer over. Det første man merker seg, er at ingen ga mer enn karakter 5 – dvs. middels score. Dette kan forklares ut fra alt som allerede er sagt omkring mestring og meningsinnhold. I tillegg vil vi trekke inn det som synes å være det mest utslagsgivende fra drøftingen rundt læring. Kombinasjonen av opplevelsen av høye krav til bruk av systemene i det daglige arbeidet, sett opp mot den manglende opplæringen vil slå negativt ut på opplevelsen av arbeidsglede.

Når vi analyserer karakteren her opp mot enkeltsvarene viser resultatet en klar trend. De som klarer å se en mening i arbeidsoppgavene og føler mestring på ulike nivå, synes å ha større arbeidsglede ved å arbeide med støttesystemene enn de som på sett og vis melder seg ut, blir passive.

#### Delkonklusjon

Sett i lys av Karaseks modell kan det uttalte kravet om bruk av støttesystemene som verktøy, opp mot manglende mestring gi en opplevelse av at jobbkravene blir for høye. Opplevelsen av at arbeidet er lite meningsfullt, kan gi følelsen av manglende innflytelse på hvordan oppgaver løses og dermed oppleves som belastende. Denne belastning for den enkelte kan gi gir utslag i den lave scoren på arbeidsglede, og til sist på trivselen. Det som synes å være det mest utslagsgivende er høye krav til bruk av systemene i det daglige arbeidet, i kombinasjon med den manglende opplæringen. Dette slår negativt ut på trivselen.

Som et motsetningsforhold til det negative utsalget på det overordnede trivselsmålet, må det positive som vi ser skjer i mikrosamfunnene trekkes frem. Gjennom å oppleve en viss personlig mestring av systemene i det daglige ved støtte fra kollegaer, skapes trivsel mellom aktørene.

#### **4.4.3 Effektivitet**

Sett i et generelt lys så er en av hovedmålsetningene ved innføring og bruk av administrative støttesystemene som verktøy begrunnet med økt effektivitet. Det er også en generell erfaring at når prosessene i systemene fungerer optimalt og brukerne har kunnskap og ferdigheter i bruk vil en oppnå effektiviseringsgevinster. Både i form av tidsgevinst og økonomiske innsparinger som måles ved av at de helhetlige prosesser gjennomføres på kortere tid, enklere

tilgang og tilgjengelighet av informasjon, bedre oversikt over hvor sakene ligger og en kan benytte elektroniske rapporteringsformer. Skatteetaten har også en hovedmålsetning om økt effektivitet. Vi vil i dette kapitlet drøfte undersøkelsesgruppens opplevelser sett opp mot effektivitetsmålet. Målsetningen om effektivitetsøkning knytter vi i hovedsak til arbeidsprosesser. Her vil begrep som forventninger, tidspress og kunnskap være sentrale elementer.

### Resultater

Det ble stilt to oppsummerende skalaspørsmål for hvordan de administrative støttesystemene påvirket effektiviteten i arbeidsprosessene. Det første spørsmålet gikk på hvordan den enkelte opplevde at kravet til bruk av støttesystemer påvirket effektiviteten i egne arbeidsprosesser. Flertallet mente at effektiviteten var blitt noe mindre, mindretallet mener effektiviteten var blitt redusert betraktelig.

I det andre spørsmålet skulle den enkelte tilkjennegi egen mening om påvirkningen på organisasjonen totalt sett. Her viser resultatene at flertallet mener at effektiviteten sett for organisasjonen totalt sett, var blitt redusert betraktelig. Det ble videre kommenterte fra et par stykker at dette var noe en måtte forvente i den første tiden. Mindretallet mente effektiviteten hadde blitt noe mindre.

Når det gjelder kravet til økt effektivisering gjennom bruk av støttesystemer viser resultatet at forventningene oppleves for store sett i forhold til mulighetene. Man opplever å ikke klare kravene som er fastsatt, og at arbeidet i systemene er svært tidkrevende og tung. Andre sier rett ut at ledelsen ikke forstår (eller ikke aksepterer problemet) med at svært mye tid går med til registrering og rutiner. Man opplever at mye tid går med til å spørre andre og det skaper forstyrrelser – både for den som spør og den som blir spurt. I det hele tatt misliker medlemmene av undersøkelsesgruppen å involvere andre for mye når det gjelder å be om hjelp med støttesystemene. Lav brukervennlighet, manglende opplæring og for mange systemer er hovedargumentene som kommer frem.

Når det gjelder opplevelsen av økt tidspress, dvs. at det forventes at arbeidsprosessene skal ta mindre tid, er undersøkelsesgruppen delt. Fra gruppen som ikke føler økt tidspress vil vi spesielt trekke frem kommentarene som går på at ledelsen ikke har fokusert og lagt press på dette.

### Drøfting

Implementering og bruk av administrative støttesystemer er et sårbart punkt under en omorganisering. I hvilken grad det lykkes organisasjonen å utnytte støttesystemene vil direkte påvirke målsetningen om økt effektivitet. Resultatene viser at det fra aktørenes ståsted oppleves som om effektiviteten har gått ned.

### *Krav og forventninger*

Allerede på intervju tidspunktet i juni, viser vårt datagrunnlag at mange opplevde at krav og forventninger som ledelsen hadde fastsatt tidligere, ikke var mulig å oppnå. Interaksjonen mellom teknologien, strukturendringen og den vanlige medarbeider - i vårt tilfelle undersøkelsesgruppen - var ikke så enkel å få til som man hadde tenkt. Dette kommer tydelig fram i vårt datagrunnlag. Eksempelvis nevner flere dette med at man ikke er fortrolig med systemene, mange mennesker skal gjøre alt (dvs. høy grad av generalisering på bekostning av spesialisering), samt at det er litt for mange systemer å forholde seg til.

Opplevelsen av for stor grad av generaliseringen kan forklares ut fra manglende kunnskap om helhetlige arbeidsprosesser. For å hente frem effektiviseringsgevinster vil en den totale arbeidsflyten i en prosess måtte bli bedre. Dette kan medføre at enkelte, som det også fremkommer i datagrunnlaget, blir tillagt nye oppgaver og at de må gjøre oppgaver de føler seg overkvalifisert til. Systemene vil også styre måten arbeidsoppgavene utføres på, og i sum kan alt dette oppleves som om en etter Karaseks modell, har liten innflytelse og egenkontroll under utførelsen av oppgavene.

Noen vil hevde at det er feil å måle økt effektivitet så tidlig som etter seks måneder. Det er kanskje riktig, men da må vi samtidig huske på at kravene og forventningen fra ledelsens side var økt effektivitet fra dag en. Den overordnede målsetningen fra ledelsens side om å hente ut effektiviseringsgevinster fra dag er generelt sett en kjent forventning, og kan oppleves som et uoverkommelig krav. En forklaring på ledelsens forventninger kan bunne ut i manglende kunnskap og forståelse av at det tar tid å bygge egen kunnskap, og utvikle ferdigheter i bruk av systemene. Dette vil medføre at effektiviteten påvirkes i negativ retning i denne fasen.

### *Tidspress*

Når det gjelder opplevelsen av økt tidspress, så svarer mange at det går mer til systemene og mindre tid til kontrollvirksomhet. Dette har som konsekvens at særlig antallet rapporter blir mindre enn forventet. Samtidig gis det uttrykk på at det ikke det i perioden ikke er lagt press på de ansatte fra ledelsen. I hvilken grad dette er en bevisst eller ubevisst strategi fra ledelsens side gir ikke datagrunnlaget svar på.

Men en forklaring på dette kan være at ledelsen gjennom omorganisering og måldokumenter mener å ha kommunisert forventningene, og at det er opp til den enkelte å nå målene uavhengig av økt tidsbruk. Busch mfl (2003) hevder at reglestyringen også fører med seg at det er mindre behov for å engasjere seg i den enkelte ansatte. De hevder videre at dette fører til en lederstil som verken er sterkt oppgave- eller menneskeorientert, og at ledernivået dermed distanserer seg.

### *Kunnskap*

De nye støttesystemene skal gi tilgang til omfattende mengder informasjon, og gjøre den lettere tilgjengelig for brukerne. Flertallet svarer her at tilgangen til informasjon er blitt vanskeligere. Noen mener det var lettere før da man hadde saksmapper og mye av dokumentasjonen på papir. Andre er av en helt annen oppfatning, og synes informasjonen er lett tilgjengelig og at det går greit. Et problem som en person nevner, er at muntlig informasjon ikke kommer inn i systemet. Hvorvidt dette er et stort problem eller blir et problem, har vi ikke grunnlag for å si noe om.

På spørsmålet om man opplever at man besitter nok kunnskap om støttesystemene til å anvende dem effektivt, er svarene delt. Det kom ikke så mye nytt fram i lyset her. De fleste svarene ligger bekrefter det som er fremkommet under drøftingen av Læring, men et par svar var likevel meget interessante. Selve kjerneproblemet, sier noen, er at noen sentrale oppgaver, prosedyrer og rutiner brukes for sjelden. Dermed klarer man ikke å lære seg dem før etter lang tid og mange gjentakelser. Med det menes at å gjennomføre et bokettersyn med fullstendig rapport og saksbehandling dertil, kan ta flere uker, kanskje en måned eller mer. Dette medfører at man i løpet av ett år kanskje bare kommer borti enkelte rutiner og prosedyrer

noen ganske få ganger. Da skjønner alle at etter seks måneder, så har man ikke fått anledning til å utvikle ferdighetene. Læringseffekten blir da svak, og det går selvsagt ut over effektiviteten. For den enkelte føles dette frustrerende og som sløsing av tid.

Tidligere, når man ikke hadde denne generaliseringen av arbeidsoppgavene, var det bl.a. en kontrollsekretær som tok seg av mange av rutinene og prosedyrene. Kontrollsekretæren betjente hele avdelingen og fikk følgelig god trening i alle mulige registreringer og prosedyrer. Når denne stillingen er bortfalt i den nye strukturen, samtidig som rutinene og prosedyrene i støttesystemene er overlatt til den enkelte, så kan dette gi utslag i redusert effektivitet.

### *Arbeidsprosesser*

Når det gjelder effektivitet knyttet til arbeidsprosesser for den enkelte og for organisasjonen totalt sett viste resultatet at målsetningen om økt effektivitet ikke er nådd. Det som imidlertid er verdt å merke seg, er at de fleste opplever at organisasjonen totalt sett, sliter mer med effektivitetsnedgangen enn den enkelte i undersøkelsesgruppen. I den sammenheng nevnes dokumentsenteret som en flaskehals. De mener at denne funksjonen synes å ha blitt sterkt undervurdert i forhold til de oppgavene de skal betjene.

Opplevelsen av effektivitetsnedgang for den enkelte knyttes i hovedsak mot tapet av kontrollsekretæren og overgangen til større ansvar for den helhetlige prosessen, dvs. generaliseringen. At generaliseringen oppleves som negativ kan forklares med at den enkelte føler at de har liten innflytelse på hvordan oppgavene skal gjennomføres, systemene styrer gjennomføringen.

Resultatet kan også ha sin forklaring i en manglende forståelse og kunnskap om de helhetlige prosesser.

Effektiviseringsgevinster, må som nevnt under punkt om krav og forventinger, hentes ut ved at summen av arbeidsprosessen er blitt mer effektiv enn tidligere. Implisitt i dette vil opplevelsen av manglende opplæring og trivsel være sentrale momenter som forklaring. I hvilken grad det er gjort grunnleggende analyser på arbeidsprosessene i forkant av omorganiseringen har vi ikke data på, men dette vil være sentral kunnskap for den enkelte. I tillegg til momentene vi har drøftet under dette punktet, vil forståelsen av hver enkelts bidrag i de helhetlige prosessene være kunne gi utslag på trivselen.

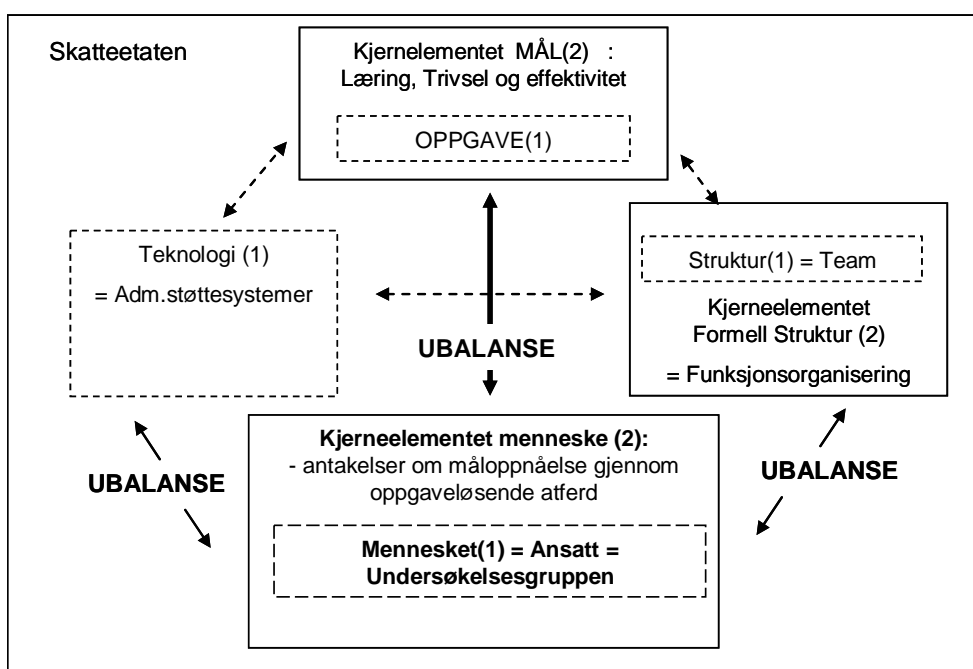
### Delkonklusjon

Resultatet på dette punktet viser at det oppleves som om effektiviteten har gått vesentlig ned. Ikke bare i forhold til oppsatte mål og krav, men også i forhold til tidligere. Betydningen av å legge om fra spesialisering til en sterk grad av generalisering, med påfølgende bortfall av kontrollsekretæren, kan kanskje synes å være en sterk medvirkende faktor. Effektivitetsmålet knyttet til bruken av administrative støttesystemer er i mange sammenhenger knyttet til summen av tid den enkelte bruker å utføre sin del av en gitt arbeidsprosess. Vi har i denne sammenhengen også rettet vårt fokus mot dette punktet. Effektiv bruk vil i sterk grad være et resultat av det vi har drøftet under punktene læring og trivsel, i kombinasjon med de krav som stilles til utnyttelse av systemene.

Vår konklusjon under dette punktet er at undersøkelsesgruppen sett i lys av Karaseks krav – kontroll perspektiv opplever for høye jobbkrav, og for liten kontroll når det gjelder arbeidsinnhold og utførelse. Resultatet er at de opplever negativ belastning som fører til redusert effektivitet.

## 4.5. Oppsummering - Læring, Trivsel og Effektivitet

Vi er av den oppfatning at datagrunnlaget gir oss et godt grunnlag å bygge våre konklusjoner på. Vår drøftelse er bygget på perioden januar – juni 2008. Vi vil nå oppsummere resultatene og se på hvordan disse i sum påvirker målvariablene. Vår hovedkonklusjon kan illustreres på følgende måte ved bruk av i Leavitts modell.



- 1) Leavitts fire grunnelementer
- 2) Organisasjonens kjerneelementer (Jacobsen 2004)

Figur 13 Hovedkonklusjon illustrert ved Leavitts modell

Vår konklusjon opp mot Leavitts modell er at aktørnivået opplever en ubalanse mot strukturnivå og teknologinivå, som videre resulterer i negativ påvirkning på målene.

Oppsummert for undersøkelsesperioden mener vi at våre informanter opplever at målsettingen om økt Læring, trivsel og effektivitet ikke er nådd. Særlig klart blir det når det gjelder effektivitet. Datagrunnlaget viser en entydig negativ utvikling for målsettingen om økt



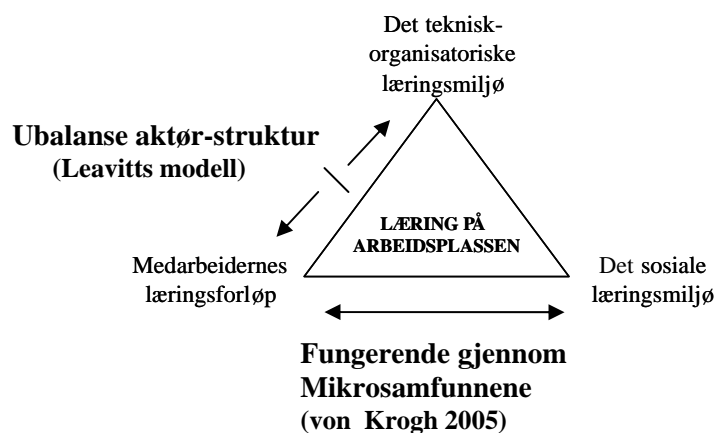
effektivitet. Læringsmålene er heller ikke nådd på struktur og teknologi nivå. Det samme er tilfelle for målsettingen om økt trivsel.

### *Mikrosamfunn*

Samtidig har vi i dataene våre oppdaget beskrivelser og etablering av sosiale prosesser på aktørnivå, mellom de ansatte, som skaper læring og trivsel i det daglige. Dette har gitt oss et funn som ikke var tilsiktet og som viser at på tross av ubalansen vi skisserte i figur 13, så klarer de ansatte gjennom etablering av sosiale relasjoner, mikrosamfunnene og småprat å beherske de daglige oppgaver. Isolert sett kan vi konkludere med at den enkelte opplever positiv utvikling når det gjelder læring og trivsel på aktørnivå i mikrosamfunnene, til tross for opplevde mangler i den sentralt styrte omorganiseringsprosessen.

Her vil vi spesielt trekke frem mikrosamfunnets evne til læring opererer med de grunnleggende begrepene læringsmiljø og læringsforløp. Læringsmiljø inndeles videre i det teknisk-organisatoriske og det sosiale læringsmiljø. De sier at det er samspillet mellom disse faktorene som skaper læring. Vi mener å se, at til tross for det teknisk-organisatoriske læringsmiljø ikke er tilrettelagt og ikke fungerer optimalt, har de ansatte etablert et sosialt læringsmiljø, gjennom mikrosamfunnene, som oppveier noe av den negative effekten på målsetningen om økt læring.

Oppsummert kan vi illustrere dette i følgende figur:



Figur 14 Læring på arbeidsplassen gjennom mikrosamfunn

## **5.0 DEN LÆRENDE ORGANISASJON**

Vi skal her søke å forklare det som skjedde i organisasjon i perioden juli - medio november 08 dvs. i perioden etter at intervjuene var ferdig, og til vi satte sluttstrek. Vi drøfter dette i det Kolb (Levin mfl 2004) kaller et erfaringslæringsperspektiv, sett opp mot de fem disiplinene Senge (Levin mfl, 2002) mener de ansatte må beherske, for å skape en kontinuerlig utviklende og lærende organisasjon; systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, bygging av delt visjon og læring i team

### **5.1 Innledning**

Vi har allerede i vår drøfting i kapittel 4 konkludert at det målet om økt læring, trivsel og effektivitet ikke er nådd. Vårt fokus var å synliggjøre aktørenes opplevelse. Vi konkluderte med at manglende måloppnåelse skyldes at det er skapt en ubalanse mellom aktørnivå - teknologinivå, og aktørnivå - strukturnivå i Leavitts modell.

I perioden juli – november 2008 skjer følgende hendelser i Skatteetaten, og som vi baserer vår videre drøftelse på:

- Strukturendringer som ble gjennomført internt i Skatteetaten i september. (Det ble tilkjennegitt av ledelsen at et visst antall personer måtte flyttes fra andre områder bl.a. kontroll og rettsanvendelse til fastsettingsområdet.
- Riksrevisjonens rapport til Finansdepartementet som blant annet gir negative resultater på effektiviteten for 2007. ((Riksrevisjonens rapport, Dokument nr. 1 (2008 -2009 - nærmere beskrevet i metodekapittel 3.10)
- Intern informasjon gitt 12.11.08 om ny lokal teori som grunnlag for videreutvikling av Skatteetaten (læringsløyfe, vedlegg 1).

I september 08 skjer det, slik vi tolker det, en justering av organisasjonen som fremdeles ikke her helt gjennomført p.t. Det synliggjøres som en strukturendring hvor man styrker

fastsettingsområdet (det gamle likningskontormiljøet – eller produksjonsmiljøet), det skjer med andre ord en justering i strukturnivået i Leavitts modell. Det kan synes som om Riksrevisjonens rapport til departementet kan ha hatt en indirekte pådriverrolle (Buch mfl 2003) for de nye justeringene. Dvs. ved at de har igangsatt kontrollen.

Riksrevisjonens rapport bygger på data fra Skatteetaten, det kan synes som det internt i etaten har vært kjennskap til den manglende måloppnåelse.

I notatet står det følgende:

*”Utvalgte områder, **resultater**, .....har vært gjenstand for evaluering. (vedlegg 1)*

Spørsmålet som her kan stilles er om endringskreftene (Jacobsen 2004) internt i Skatteetaten, gjennom endringer i formell struktur på denne måten forsøker å skape balanse mellom strukturnivå og aktørnivå i Leavitts modell for på den måten å søke å nå de forventede målene.

Vi trekker spesielt frem følgende fra riksrevisjonens rapport:

*”Riksrevisjonen stiller derfor spørsmål om departementet i tilstrekkelig grad har fulgt opp at etatens prioriteringer er i samsvar med føringene i St.prp. nr. 1 (2006–2007), særlig sett i lys av de **utfordringene som en omstilling** av etaten kombinert med et stramt arbeidsmarked, innebærer.”* (Riksrevisjonens rapport, Dokument nr. 1 (2008 -2009:75)).

Sett i lys av Leavitts modell mener vi at Riksrevisjonen rapport, er med på å forklare funnet av ubalanse mellom målvariablene og struktur-, teknologi- og aktørnivå. Ut fra Riksrevisjonens rapport som omfatter effektivitetsmåling i 2007, der organisasjonen blant annet er inne i handlingsrommet etter kraftfeltmodellen, kan det synes som om det har vært uro i organisasjonen. Denne uroen kan ut fra vårt datagrunnlag synes å være tatt med inn i stabiliseringsfasen i Lewins modell, og dermed være med på å forklare konklusjonen av undersøkelsesgruppens opplevelse av manglende måloppnåelse.

I et informasjonsmøte mellom ledelsen og de ansatte, blir det den 12.11.08 informert om den videre utvikling av Skatteetaten som organisasjon. I vår drøftelse har vi spesielt rettet vårt fokus på den nye lokale metodikken knyttet til erfaringslæring som Skatteetaten presenterer. Med dette som bakteppe kan vi stille oss spørsmålet om Skatteetaten er på vei til å bli en mer lærende organisasjon, med økt evne til å lære av egne erfaringer.

## **5.2 Skatteetaten som lærende organisasjon?**

Peter Senge (Levin mfl, 2002) hevder at læring er en vesentlig del under utvikling og omstilling i en organisasjon. Vi vil søke å se om Skatteetaten i den siste fasen er i gang med å bygge opp de fem disiplinene Senge mener de ansatte må beherske, for å skape en kontinuerlig utviklende og lærende organisasjon; systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, bygging av delt visjon og læring i team. I denne drøftelsen knyttet til disse disiplinene vil vi benytte ulike deler av datagrunnlaget.

### **Systemtenkning**

Gjennom justeringene i organisasjonen, kan det synes som om de interne endringskrefter har oppdaget at den iverksatte organiseringen ikke var koblet sammen, i det Senge kaller en funksjonell helhet.

Vårt datagrunnlag synliggjør en indre uro på aktørnivå Leavitts modell. Riksrevisjonens rapport bygges på grunnlag av Skatteetatens egen dokumentasjon, og det synes som om de interne endringskreftene gjennom egen organisasjon, ble gjort kjent med manglende måloppnåelse.

Før rapporten ble lagt frem kan det synes som det har vært gjennomført det Kolb kaller refleksjon, som medførte at det ble dannet en forståelse om at organisasjonsstrukturen kunne være en medvirkende faktor for manglende måloppnåelse i 2007. Den nye organisasjonsstrukturen (01.01.08) ble ”tegnet” før en kjente til måloppnåelsen for 2007, og ble dermed dannet ut fra historisk informasjon som var ennå eldre.

I hvilken grad uroen vi finner i organisasjonen også er en del av refleksjonsgrunnlaget, har vi ikke grunnlag for å si noe om. Men vi mener det ville være uventet om kunnskap rundt dette ikke skulle være kommunisert fra mikro til mesonivå i organisasjonen. Her vil vi spesielt trekke frem resultatet fra vår undersøkelse, hvor vi mener å se en faglig uenighet knyttet til

overgangen fra spesialisering til generalisering. Jacobsen (2004) knytter faglig uenighet som individuell årsak til motstand. Ut fra datagrunnlaget kan det synes som man inn i stabiliseringsfasen, har tatt med seg denne motstand fra aktørnivået i Leavitts modell. Dette vil kunne resultere at organisasjonene ikke oppnår det Senge kaller en funksjonell enhet.

I notat står det følgende:

*”Utvalgte områder, resultater, opplæringstiltak, samarbeid mellom grupper og avdelinger har vært gjenstand for evaluering. Evalueringene skal bidra til at vi kan lære av våre erfaringer og finne områder hvor vi kan bli bedre enkeltvis og sammen.”* (vedlegg 1)

Vi velger å tolke dette ut fra Kolbs læringssirkel. Skatteetaten reflekterer over egne handlinger, og gjennom læring justerer ” *samarbeid mellom grupper og avdelinger*”. Og vi mener på grunnlag av det overnevnte, at vi ser tegn til at organisasjonen har vært gjennom fasene i Kolbs læringssløyfe.

Det kan dermed synes som om endringskreftene viser vilje og evne til å søke å mestre Senges første disiplin om systemtenking. Dette viser de gjennom det Kolb kaller erfaringslæring, justeringene som er gjort kan være første skrittet til å utvikle organisasjonen videre mot å oppnå en funksjonell helhet.

### **Personlig mestring**

Vi konkluderte i kapittel 4.5 at den enkelte opplever personlig mestring ved egen kunnskapsutvikling gjennom det sosiale læringsmiljø (Illeris mfl 2004) og dannelsen av mikrosamfunn (von Krogh 2005). Vi hevder at på tross av at det teknisk - organisatoriske læringsmiljø (Illeris mfl 2004) ikke har tilrettelagt for ulike læringsarenaer, opplever den enkelte en viss personlig mestring gjennom det lokale sosiale læringsmiljø. Dette mener vi ikke er nok til å innfri kravet Senge setter til personlig mestring. Viljen til læring ser ut til å være tilstede, men for at Senges krav til denne disiplinen skal være oppfylt må det skje også skje en utvikling av det teknisk-organisatoriske læringsmiljø

I det interne notatet vises det også til at opplæringstiltakene er gjort til gjenstand for evaluering. Det vi kan trekke ut av dette notatet knyttet til momentet om personlig mestring, er at det synes som om organisasjonen har gjennomført en refleksjon over opplæringstiltakene

i Kolbs modell. Opplæringstiltakene som nevnes her knytter vi til det teknisk-økonomiske læringsmiljø, men vi har ikke noe grunnlag for si om dette har resultert i konkrete endringer.

Det kan dermed synes som om endringskreftene viser vilje og evne til å søke å mestre Senges andre moment om personlig mestring. Dette viser de, slik vi tolker det, ved å ta i bruk læringssløyfen til Kolb.

### **Læring i team**

Senge sier at poenget med teamene i læringssammenheng er å lære av hverandre. Etter at omorganiseringen hvor teamarbeid ble innført som formell arbeidsform, så har det teknisk-organisatorisk i utgangspunktet blitt lagt til rette for læring i retning av Illeris mfl sine tanker og ideer og Senges krav. Senge sier også at teamsamarbeidet skal medføre merverdi til prosessene.

I vår drøfting av læring knyttet til team i kapittel 4.2.1, konkluderer vi med at våre funn viser at erfaringslæring etter Kolbs læringssløyfe står sterkt i bevisstheten til personene i teamet, samt at de opplever læring gjennom samhandling mellom deltakerne i teamene. I hvilken grad teamarbeidet slik det fremstår i vår oppgave gir merverdi til prosessene har vi ikke gått i dybden på, men ut fra de funn vi har er oppfatningen i vår undersøkelsesgruppe delt.

I Skatteetatens notat heter det: *"Flere evalueringer viser forbedringspunkter som kan være nyttig ut over eget område. Dette gjelder særlig behovet for å utvikle **samarbeidet mellom grupper og avdelinger** (vedlegg 1). Det synes her som om Skatteetaten selv ved evalueringen opplever at samarbeidet mellom grupper og avdelinger ikke fungerer, men de sier ikke noe i sitt notat om samarbeidet internt i teamene. Vi kan tolke dette som at Skatteetaten ønsker å styrke "broallianser" mellom avdelinger jf. flytsonemodellen kapitel 2.4*

På grunnlag av vårt datagrunnlag har vi dermed ikke noe grunnlag for å se om Senges disiplin om læring i team er oppfylt, ut fra hans krav om merverdi i teamprosessene.

### **Mentale modeller**

De mentale modellene skal ifølge Senge være med på identifisere den ansattes forståelse av organisasjonen, og måten å løse arbeidsoppgavene på.

Ut fra vårt datagrunnlag synes det som om det mentale bilde til vår undersøkelsesgruppe, ennå er knyttet til den spesialiserte organisasjon og kjennetegnene på Webers byråkrati (Bush mfl 2003). Her trekker vi inn den motstand vi mener å se i organisasjonen knyttet til overgangen fra spesialisering til generalisering. Vår oppfatning er et flertall i vår undersøkelsesgruppe, ikke klarer ut fra sine mentale bilder, å se sine nye plasser i funksjonsorganiseringen hvor tanken om generalisering synes være at arbeidsprosessene skal bli mer effektiv. Her må vi også trekke vi inn den motstand vi ennå ser i avdelingen knyttet til overgangen fra spesialisering til generalisering.

I notat står det følgende: ”*Det er gjennomført evaluering av ca 60 områder i Skatt sør og det har vært en **bred involvering av medarbeiderne** i evalueringsarbeidet*”. (vedlegg 1)

Vi har ikke nok informasjon til å vurdere om evalueringsarbeidet, der ansatte har deltatt, har medført at organisasjonen har dannet seg ett riktig bilde på hvordan de ansatte opplever organisasjonen generelt og vår undersøkelsesgruppe spesielt, og måten å tenke på i forhold til egne arbeidsoppgaver.

Vårt datagrunnlag gir oss ikke opplysninger som viser at den informasjon som er gitt til undersøkelsesgruppen, knyttet til helheten og den nye måten å arbeide, på er tilstrekkelig. Det synes som om undersøkelsesgruppen gjennom de daglige arbeidsoppgaver, skaper sine bilder av hvordan organisasjonen skal bli. Disse bildene er kanskje ikke alltid i tråd med nye forventede mentale modeller som den sentrale omorganiseringsprosessen legger opp til.

På grunnlag av vårt datagrunnlag kan det synes som om Senges disiplin om mentale modeller søkes oppfylt gjennom erfaringslæring.

### **Bygging av delt visjon**

Det er grunnleggende viktig for en lærende organisasjon at det skapes en lik oppfatning blant de ansatte, av retningen organisasjon beveger seg.

Skatteetaten har som en sine tre hovedmålsetninger økt læring. De sier videre at teamene som arbeidsform skal være en medvirkende faktor for å nå denne målsetningen. Gjennom dette sterke fokuset synes det som kunnskapsutvikling er et sentralt element i omstillingen. Von

Krogh mfl. legger vekt på at når det gjelder utvikling av en kunnskapsvisjon, så krever visjonen blant annet en sterk forpliktelse fra ledelsen.

Vi synes å kunne identifisere denne forpliktelsen fra ledelsen gjennom følgende sitat i notatet; *”Resultatet av evalueringene skal benyttes aktivt i **planarbeidet** for 2009”* (vedlegg 1)

I notatet heter det videre: *”Vi skal løpende vurdere resultatutviklingen, og hvorvidt våre tiltak virker eller om vi må foreta korrigeringer. Det er vesentlig at **flest mulig ledere og medarbeidere involveres** i dette arbeidet.* (vedlegg 1)

Dette underbygger det som Senge skriver om nødvendigheten, av at det skapes en lik oppfatning blant de ansatte, av retningen organisasjon beveger seg. Vi synes å kunne konkludere at Skatteetaten gjennom deltakelse både fra ledere og ansatte nå synes å kunne skape en lik oppfatning, av retningen organisasjon beveger seg. Dette understøtter også det von Krogh formulerer i følgende sitat: *”Når **ledere** formulerer en kunnskapsvisjon, bidrar de også til å oppmuntre til utformingen av mikrosamfunn, at konsepter **blir legitimert**, og at **kunnskapen blir spredt og utnyttet i hele organisasjonen**”.* (Von Krogh mfl 2005:124).

### **Oppsummering**

Innledningsvis stilte vi spørsmålet om Skatteetaten er på vei til å bli en mer lærende organisasjon, med økt evne til å lære av egne erfaringer. Basert på Senges krav til mestring av de fem disipliner vil vi hevde at Skatteetaten nå er på vei til å bli en mer lærende organisasjon, med økt evne til å lære av egne erfaringer. Denne konklusjonen synes å bli forsterket ved følgende sitat fra notatet; *”Evalueringer skal fremover være en naturlig del av vårt arbeide med å **bli bedre**.”* (vedlegg 1)

Dette kan tolkes som at evalueringen fremover skal brukes mindre til kontroll og mer til læring. Vi synes å ha sett et læringsperspektiv på Skatteetatens evaluering. Med dette perspektivet vil det fremtidige evalueringsarbeidet være en kilde til forbedring og oppgaveutvikling, og dermed være med på å danne grunnlaget for mer erfaringslæring i Skatteetaten.



## LITTERATUROVERSIKT

Andreassen, Kjell og Wadel, Cato; Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og Arbeidsliv, Seek A/S 1989, 3 opplag 1992

Busch, Tor m fl; Endringsledelse i det offentlige, Tano Aschehoug 2003

Ekman, Gunnar; Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen. Abstrakt forlag as 2004

Jacobsen, Dag Ivar; Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget 2004, 2.opplag 2006

Levin, Morten og Klev, Roger; Forandring som praksis, Fagbokforlaget 2003, 3.opplag 2006

Illeris, Knut mfl; Læring i arbeidslivet, Roskilde Universitetsforlag 2004, 2.opplag 2006.

Kvale, Steinar; Det kvalitative forskningsintervju, Ad <notam Gyldendal, 1997

Patel, Runa og Davidson, Bo; Forskningsmetodikkens grunnlag, Gyldendal Norsk Forlag as 2002, 1.utgave 1995, 5.opplag 2007.

Tidsskrift for arbeidsliv, 9 årgang, nr 2, 2007

Von Krogh mfl; Slik skapes kunnskap, N.W damm & sønn 2005, 2.opplag

Rapporter:

Riksrevisjonens rapport, Dokument nr. 1 (2008 -2009)

Internettadresser:

<http://no.wikipedia.org/wiki/Fenomenologi>

## FIGURHENVISNING

<u>Figur</u>	<u>Beskrivelse</u>	<u>Side</u>
1	Overordnet organisering per 01.01.08	8
2	Teoretisk avgrensning av problemstilling	9
3	Leavitts modell for sentrale elementer i en organisasjon	12
4	Sentrale elementer i en teori om planlagt endring	13
5	Endringens drivkrefter	14
6	Modernisering av offentlig sektor	15
7	Kraftfeltmodellen	16
8	Flytsone modellen på individnivå	17
9	Lagdeler og broallianser og flytsone modellen	18
10	Krav-kontroll modellen	18
11	Læring på arbeidsplassen	19
12	Erfaringslæring	24
13	Hovedkonklusjon illustrert ved Leavitts modell	72
14	Læring på arbeidsplassen gjennom mikrosamfunn	73

## VEDLEGG 1

# Super innsats med evalueringsarbeidet i Skatt sør!

12. nov. 2008 av: Jan Mathisen/Line Grøtsund

**I løpet av oktober har alle avdelingene gjort en formidabel innsats med å evaluere arbeidet hittil i år. Evalueringene har gitt oss viktige erfaringer som vi tar med oss inn i planarbeidet for 2009.**

Utvalgte områder, resultater, opplæringstiltak, samarbeid mellom grupper og avdelinger har vært gjenstand for evaluering. Evalueringene skal bidra til at vi kan lære av våre erfaringer og finne områder hvor vi kan bli bedre enkeltvis og sammen.

Det er gjennomført evaluering av ca 60 områder i Skatt sør og det har vært en bred involvering av medarbeiderne i evalueringsarbeidet. Det er viktig at vi tar oss tid til å evaluere de resultater vi har oppnådd og hva vi har gjort / ikke gjort som har ledet til disse resultatene. Resultatet av evalueringene skal benyttes aktivt i planarbeidet for 2009. Flere evalueringer viser forbedringspunkter som kan være nyttig ut over eget område. Dette gjelder særlig behovet for å utvikle samarbeidet mellom grupper og avdelinger.

Evalueringer skal fremover være en naturlig del av vårt arbeide med å bli bedre. Vi skal løpende vurdere resultatutviklingen, og hvorvidt våre tiltak virker eller om vi må foreta korrigeringer. Det er vesentlig at flest mulig ledere og medarbeidere involveres i dette arbeidet. Vi skal jobbe metodisk og systematisk i vårt forbedringsarbeid, i tråd med den metodikken som ligger til grunn for etterlevelsstrategiene

